

Examen DEUG Droit 2^{ème} année

Economie d'entreprise

Thierry PENARD

(Durée : 1 heures)

CORRECTION

QUESTION 1 : LES STRATEGIES TARIFAIRE DU JOURNAL LE FIGARO

Au 31 mai 2002, les formules tarifaires du Figaro étaient les suivantes :

- Prix de vente au numéro (en kiosque) : 1 euro
- Formules d'abonnement pour 6 mois, proposées à tous les lecteurs :
 - *Le Figaro Complet (6 jours par semaine – soit 130 numéros plus 26 numéros spéciaux) : 189.00 euros ou 1239.79 F (19% d'économie sur le prix de vente au numéro)*
 - *Le Figaro Fin de semaine (vendredi, samedi) : 95.00 euros ou 623.16 F (26% d'économie sur le prix de vente au numéro)*
- Formule d'abonnement OFUP pour 6 mois réservée aux lycéens, étudiants et enseignants (Figaro Complet) : 178.37 euros (23 % d'économie sur le prix de vente au numéro).

Comment peut-on analyser les offres tarifaires du journal Le Figaro ?

Les offres tarifaires du Figaro peuvent s'analyser comme des pratiques de discrimination en prix.

La discrimination en prix consiste à moduler les tarifs d'un bien ou d'un service en fonction de la disposition à payer des consommateurs. Pour une entreprise, l'objectif d'une telle pratique est d'extraire le maximum de surplus des consommateurs (le surplus d'un consommateur étant la différence entre sa disposition à payer un bien et le prix effectivement payé).

Idéalement, une entreprise aurait intérêt à annoncer pour chacun de ces clients un prix exactement égal à sa disposition à payer, afin d'obtenir un profit maximum. Comme les clients sont hétérogènes dans leur disposition à payer, les prix pour le même bien seraient différents d'un client à l'autre.

Toutefois, cette discrimination parfaite est impossible à mettre en œuvre, car la disposition à payer est une information privée détenue par les consommateurs et ces derniers n'ont aucun intérêt à la révéler à l'entreprise.

En l'absence d'une connaissance parfaite des dispositions à payer des clients, les entreprises pratiquent alors une discrimination imparfaite, soit de deuxième degré, soit de troisième degré.

La discrimination de 2^{ème} degré repose sur une tarification basée sur le volume ou les quantités consommées. L'entreprise propose un menu de formules tarifaires, associant un prix et une quantité. Les consommateurs choisissent dans ce menu, l'offre la plus adaptée à leur consommation. Cette forme de discrimination laisse aux consommateurs le soin de révéler leur disposition à payer (DAP). Les consommateurs ayant la plus forte DAP choisiront la formule la plus intensive (celle comportant le volume de consommation le plus élevé) et les consommateurs ayant la plus faible DAP choisiront la formule la moins intensive. Des formules intermédiaires permettront d'attirer des consommateurs ayant des DAP moyennes. Figaro pratique cette discrimination de deuxième degré, en laissant le choix aux lecteurs entre la formule complète (6 numéros par semaine à un prix unitaire faible), la formule fin de semaine ou la formule kiosque. Les lecteurs ayant une forte DAP choisiront la première formule et les lecteurs occasionnels, ayant une faible DAP la troisième. Le tarif fin de semaine est une forme intéressante de discrimination de 2nd degré. Il permet de séparer les clients « entreprises » dont la DAP est très élevée et les clients « particuliers » qui ont une DAP plus faibles. Ces derniers sont plus intéressés pour lire le Figaro le week-end, alors que pour les entreprises, il est surtout important de recevoir le Figaro en semaine (pour que leurs cadres puisse le lire). C'est pourquoi la formule fin de semaine qui s'adresse à des personnes ayant une DAP plus faible qu'une entreprise, offre des réductions plus élevées (-26% par rapport au prix au numéro) que la formule complète (seulement -19%). Ces deux formules d'abonnement sont similaires aux tarifs aériens qui sont moins élevés lorsque le voyageur reste sur place le week-end (ceci permet de distinguer le touriste de l'homme d'affaire dont le billet est pris en charge par son entreprise).

La discrimination de 3^{ème} degré consiste à appliquer des tarifs à des catégories spécifiées de consommateurs, qui sont supposés homogènes dans leur disposition à payer. Dans ce cas, les clients ne peuvent pas choisir entre les formules tarifaires, elles leurs sont imposées en fonction de leurs caractéristiques. Les catégories doivent cependant reposer sur des caractéristiques facilement observables et être étanches (une personne appartenant à une catégorie ne doit pas pouvoir bénéficier d'un tarif d'une autre catégorie). Le tarif OFUP réservé aux étudiants et enseignants relèvent de cette forme de discrimination. Cette catégorie de lecteurs est facilement identifiable et a une DAP plus faible que les autres catégories de lecteurs du Figaro.

QUESTION 2 : *Considérons un marché avec deux entreprises ayant chacune deux stratégies possibles : coopérer avec l'autre firme ou ne pas coopérer. Le profit de chaque firme est égal à 80 si les deux ont coopéré et à 20 si aucune n'a coopéré. Si une seule a coopéré, le gain est de 100 pour celle qui n'a pas coopéré et 0 pour celle qui a coopéré.*

Représenter la matrice des gains de ce jeu concurrentiel. Quelle devrait l'issue de ce jeu, s'il n'est pas répété ? Commentez.

Ce jeu concurrentiel peut se représenter sous la forme suivante. Le premier chiffre dans chaque case correspond aux gains de l'entreprise 1 et le second chiffre aux gains de l'entreprise 2.

Entreprise 2

| | | |
|------------------------|-----------------|------------------------|
| | Coopérer | Ne pas coopérer |
| Coopérer | 80 ; 80 | 0 ; 100 |
| Ne pas coopérer | 100 ; 0 | 20 ; 20 |

L'issue de ce jeu non répété est de ne pas coopérer pour les deux entreprises. En effet, ne pas coopérer est une stratégie dominante (une stratégie que l'on a toujours intérêt à jouer quelle que soit la stratégie adoptée par le ou les autres joueurs).

Considérons par exemple l'entreprise 1. Si elle pense que l'entreprise 2 va coopérer, elle peut gagner 80 en coopérant et 100 en ne coopérant pas. Elle a donc intérêt à ne pas coopérer.

Si maintenant elle pense que l'entreprise 2 ne va pas coopérer, elle gagne 0 en coopérant et 20 en ne coopérant pas. Là encore, elle a intérêt à ne pas coopérer.

Ne pas coopérer est donc bien sa meilleure stratégie. Le raisonnement étant identique pour l'entreprise 2, le couple de stratégies (ne pas coopérer, ne pas coopérer) constitue un équilibre de Nash, c'est à dire une situation stable, dans laquelle aucune des deux firmes ne souhaite modifier sa stratégie, compte tenu de la stratégie de l'autre firme.

Cette situation de non coopération est sous-optimale, car les firmes auraient pu obtenir des gains supérieurs en coopérant. Cette situation met en évidence le dilemme entre l'intérêt privé de chaque firme (ne pas coopérer) et l'intérêt commun des deux firmes (coopérer) ; ce conflit d'intérêt est connu en théorie des jeux sous le nom de dilemme du prisonnier.

En répétant le jeu, les firmes pourraient sortir de ce dilemme et réussir à coopérer, à condition d'avoir une forte préférence pour les gains futurs.

QUESTION 3 : STRATEGIES DE PETIT BATEAU

Après avoir lu l'article attentivement, vous essaierez de répondre aux questions suivantes en mobilisant vos connaissances théoriques (et en évitant de paraphraser le texte)

- En vous appuyant sur la théorie de l'agence, expliquez quels peuvent être les avantages pour une entreprise comme Petit Bateau d'avoir un actionnariat très concentré (96% contrôlé par Yves Rocher) ?*
- Comment peut-on expliquer la réussite de la nouvelle stratégie de Petit Bateau consistant à développer son propre réseau de vente (boutique en propre), plutôt que de recourir à des distributeurs extérieurs, et à limiter la sous-traitance de la production (c'est à dire l'externalisation) à seulement 10%, le reste étant réalisés en interne ?*

***Yves Rocher reprend en main Petit Bateau* (LE MONDE | 11.05.02 | 17h14)**

Quelques jours après l'annonce de résultats 2001 en forte hausse, Vincent Huguenin, le PDG de Petit Bateau, filiale du groupe breton de cosmétiques Yves Rocher, a été mis à pied. Il a été remplacé, jeudi 2 mai, par Stéphane Bianchi, 37 ans, l'actuel directeur général d'Yves Rocher. Dans un communiqué laconique, la maison de La Gacilly (Morbihan) a justifié son intervention par "*des divergences de vues importantes*" entre les administrateurs "sur les conditions de mise en œuvre de la politique d'externalisation de Petit Bateau en Tunisie".

L'enseigne de mode enfantine a annoncé, lors de son assemblée générale du 26 avril, un chiffre d'affaires 2001 en hausse de 19 %, à 209 millions d'euros, et un résultat net de 17 millions d'euros, en augmentation de 44 %. [...] Petit Bateau [est] coté en Bourse mais détenu à 96,58 % par Yves Rocher. "Sur les cinq dernières années, nous avons doublé le chiffre d'affaires et porté la part de l'export à 38 %", avait expliqué M. Huguenin.

La situation catastrophique de l'entreprise troyenne (Aube), qui avait conduit à sa vente à Yves Rocher en 1988, suivie de longues années difficiles, [n'est] plus qu'un mauvais souvenir. Changement du logo, multiplication des boutiques en propre (100 en France, dont 6 ouvertes en 2001), élargissement de l'offre du sous-vêtement au vêtement de 0 à 18 ans : Petit Bateau n'a pas ménagé ses efforts pour regagner le cœur de son public, très attaché à cette marque, symbole de l'enfance. [...] [Selon M. Huguenin], "*l'ouverture, fin 2000, d'une boutique de 250 m2 sur les Champs-Élysées, à Paris, a été le point de départ d'une nouvelle offensive pour développer notre réseau de distribution. C'est important à l'heure où les consommateurs de mode enfantine boude les supermarchés et les grandes surfaces textiles pour revenir dans les points de vente de centre-ville*". Après New York, Londres, Tokyo et Berlin, Petit Bateau devait ouvrir une nouvelle boutique, en juin, sur l'avenue de la Toison d'Or, les Champs-Élysées bruxellois.

La reprise en main de l'entreprise par Yves Rocher ne devrait pas changer cette stratégie. Les reproches faits à M. Huguenin concernent l'augmentation de la production sur différents sites, qui mettrait en péril la qualité des produits finis, selon une source proche du dossier. A Troyes, 800 personnes sur les 1 500 salariés en France (2 500 dans le monde) continuent d'acheter du fil, de tricoter, de teindre, de coudre et de conditionner les produits maille, qui représentent 90 % de la production. D'autres unités de fabrication en maille ont été développées au Maroc et en Tunisie. Et c'est cette "*externalisation forcée*" vers d'autres pays qui aurait conduit au départ brutal de M. Huguenin.

V. L.

• ARTICLE PARU DANS L'EDITION DU 12.05.02

- a) La relation actionnaire-manager peut s'analyser comme une relation principal-agent ou relation d'agence, où le principal sont les actionnaires et l'agent le manager de l'entreprise. Dans une société par action, les actionnaires délèguent au manager le pouvoir de gérer l'entreprise. Toutefois, cette délégation se fait dans un contexte d'asymétrie d'informations et de divergence d'intérêts entre actionnaires et managers. Ainsi, les actionnaires souhaitent que le cours de leurs actions soient le plus élevé possible et que les dividendes versés annuellement soient substantiels, alors que les managers peuvent avoir d'autres objectifs en tête. Ils peuvent

privilégier la croissance de l'entreprise pour accroître le prestige de leur fonction et renforcer leur pouvoir.

Ces divergences d'intérêts posent d'autant plus de problèmes que les actionnaires ont du mal à observer les actions du manager et à en évaluer la pertinence. Le manager peut profiter de cette asymétrie d'information pour se comporter de façon opportuniste en poursuivant son intérêt propre au détriment des intérêts des actionnaires. Face à ce risque qui avait été perçu dans les années 30 par Berle et Means, les actionnaires doivent renforcer les contrôles. L'existence d'un actionnariat concentré facilite ce contrôle. Un actionnaire dominant renforcera les contrôles des managers et sera prêt à en assumer les coûts, alors qu'un petit actionnaire sera plus passif et moins vigilant. On devrait donc avoir moins d'opportunisme de la part des managers si les entreprises ont un actionnariat concentré. A l'inverse un actionnariat diffus laisse plus de liberté aux managers qui peuvent en profiter pour gérer l'entreprise selon un intérêt plus personnel.

- b) La théorie des coûts de transaction permet de mieux comprendre la réussite de Petit Bateau. Cette théorie s'intéresse aux frontières de la firme, à travers les décisions de faire ou de faire faire. Une entreprise décidera d'internaliser ou d'intégrer une activité si le coût de production et le coût de coordination (coût bureaucratique) en interne sont inférieurs aux coûts de production et de coordination sur le marché. Les coûts de coordination sur le marché sont appelés coûts de transaction. Généralement, une entreprise décide rarement d'intégrer une activité pour des motifs de coûts de production (il existe la plupart du temps sur le marché une entreprise spécialisée ayant des coûts de production plus faibles). La décision d'intégrer s'explique généralement par des coûts de transaction élevés sur le marché. Ces coûts de transaction dépendent de la nature de la transaction ou de la relation entre les entreprises concernées. Williamson a mis en évidence trois critères importants : l'incertitude, la fréquence et la spécificité. Une entreprise aura d'autant plus intérêt à intégrer que la transaction est fréquente, incertaine et mobilise des actifs spécifiques. En particulier, l'existence d'actifs spécifiques chez un des partenaires peut générer des comportements opportunistes et de hold-up chez l'autre partenaire. Ce risque décourage les investissements spécifiques et conduit à des relations marchandes inefficaces. L'intégration permet de sécuriser les investissements spécifiques et conduit à des relations plus efficaces.

Appliquons cette théorie aux choix de production et de distribution de Petit Bateau. La production est certainement plus coûteuse en interne qu'en externalisant en Tunisie ou en Turquie. Mais, l'entreprise a beaucoup investi dans son image de marque (qualité de ses produits), qui constitue un actif spécifique. De plus, il existe beaucoup d'incertitude sur la demande (goûts changeants). Pour bien gérer cette incertitude et réduire les risques d'opportunisme sur la qualité de ses produits et son image, Petit Bateau a préféré produire en interne à plus de 90%. La spécificité des actifs en jeu et l'incertitude sur la demande rendent coûteux le recours au marché.

Concernant la distribution, on retrouve de nouveau une forte spécificité d'actifs, liée à l'image des produits Petit Bateau. Pour éviter les risques d'opportunisme de distributeurs extérieurs qui pourraient utiliser cette image pour vendre d'autres produits, Petit Bateau a préféré développer son propre réseau. Les relations entre Petit Bateau et ses distributeurs sont non seulement spécifiques, mais se caractérisent par une fréquence élevée et de l'incertitude, qui plaident pour une intégration du réseau de vente. Seules des boutiques en propre permettent de bien mettre en valeur la marque Petit Bateau.