

Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation

Le cas de l'industrie électrique en France

Olivier CATEURA

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion
sous la direction du Professeur Frédéric LE ROY

ERFI - ISEM - Université de Montpellier I

Montpellier, Vendredi 16 novembre 2007

1

Plan de la présentation

1. Genèse de la problématique et cadre conceptuel
2. Questions de recherche et choix méthodologiques
3. Principaux résultats obtenus
4. Apports, limites et perspectives

2

1.1 Genèse de la problématique

La rencontre entre

un **intérêt théorique** & une **approche empirique**

Le phénomène concurrentiel en sciences de gestion, renouvelé par le courant de la *dynamique concurrentielle*

- approche par les comportements
- vision dynamique



Une opportunité de recherche avec Electrabel France

L'accès à un terrain riche : secteur de l'énergie, en cours de libéralisation

Paradoxe en 2003 : *plus de concurrence, moins de rivalité*

Comment évoluent les comportements concurrentiels d'anciens monopoles sur un marché en cours de libéralisation ?

3

1.2 Le cadre conceptuel : la dynamique concurrentielle

Enjeux :

La dynamique concurrentielle dans des environnements turbulents

Concepts & outils :

Rivalité
Choix des politiques relationnelles
Hypercompétition ?

Ma focalisation sur certains nouveaux développements :

- > La concurrence multimarchés (retenue mutuelle)
- > Les sphères d'influence

4

1.3 Stratégie & Libéralisation

**Processus de libéralisation =>
La nouvelle frontière des industries de réseaux**

Nouvelles incertitudes internes
commerciales, organisationnelles, technologiques, financières

Nouvelles incertitudes externes

Concurrentielles / Marché
Monopole / nouveaux entrants
anciens monopoles étrangers,
low cost, convergence

Institutionnelles / Hors-Marché
Règle de concurrence,
politique internationale,
environnement

Plan de la présentation

1. Genèse de la problématique et cadre conceptuel
2. Questions de recherche et choix méthodologiques
3. Principaux résultats obtenus
4. Apports, limites et perspectives

2.1 Trois thématiques

1 / Dynamiques stratégiques

Quelles stratégies dominantes : focalisation, diversification, statu quo ?
Quelle performance des démarches pro-actives ?

2 / Stratégies relationnelles

Quel intérêt pour les stratégies collectives ?
Quel intérêt pour une concurrence multimarchés ?

3/ Leviers stratégiques

Quelle performance des stratégies marchés & hors-marchés ?
Quelle utilisation des réseaux d'influences politiques ?

7

2.2 Ma méthode de recherche

=> 12 études de cas : 4 groupes stratégiques

<i>Diversité des sources</i>	<i>Observation participante</i>	<i>Analyse documentaire</i>	<i>Entretiens, visites, conférences</i>
<i>Nature des données</i>	Primaires qualitatives	Secondaires qualitatives et quantitatives	Primaires qualitatives
<i>Mode de collecte</i>	CIFRE « chargé de mission »	Documents internes & externes, presse, rapports d'experts	Mode semi directifs, participations salons, diversifications des sources
<i>Traitement effectué</i>	Synthèse sur un cahier de thèse, calendrier, archivage	Analyse thématique, intelligence économique	Retranscription sélective, comptes-rendus, cahier de thèse

=> Analyse intégrative et synthétique grâce aux Séquences Stratégiques Multidimensionnelles

8

Plan de la présentation

1. Genèse de la problématique et cadre conceptuel
2. Questions de recherche et choix méthodologiques
3. Principaux résultats obtenus
4. Apports, limites et perspectives

3. L'identification d'une dynamique stratégique en deux séquences

Séquence 1 : Intensification de la rivalité (1999 – 2002)

- **Développement** : ouverture du marché européen, positions internationales
- **Diversification** : stratégies *multi-utilities*
- **Concurrence** : politique européenne et éligibilité

Dégradation concurrentielle > point d'inflexion stratégique (2003)

Séquence 2 : Réduction de l'intensité (2003 – 2006)

- **Consolidation** : restructuration et rentabilité
- **Concentration** : convergence gaz - électricité, en Europe
- **Institutionnalisation** : stratégies politiques de l'énergie, tensions Etats-Membres / UE

3.1 Les dynamiques stratégiques

Quelles stratégies dominantes : focalisation, diversification, statu quo ?

De l'opportunisme individuel...

- Diversification (marché & géographique) et faible focalisation stratégique

... à une rationalisation collective

- Convergence et mimétisme stratégique

Quelle performance des démarches pro-actives ?

- La sécurisation de nouvelles positions concurrentielles par la préemption d'actifs rares (sites de production)

- La découverte du marché et l'apprentissage des nouvelles règles du jeu par l'action et les confrontations concurrentielles

- Innovation, réactivité et agilité stratégique pour conduire des changements radicaux (organisation, culture, rivalité)

11

3.2 Les stratégies relationnelles

Quel intérêt pour les stratégies collectives ?

Des stratégies collectives agglomérées pour gérer une incertitude institutionnelle majeure

- Les outils de la coopération pour défendre des intérêts communs : Bourse de l'énergie & prix de marché, accord de coopération, syndicat professionnel

Quel intérêt pour une concurrence multimarchés ?

L'apparition d'une retenue mutuelle

- Des nouveaux territoires concurrentiels pour les anciens monopoles : les sphères d'influence

12

3.3 Les leviers stratégiques

Quelle performance des stratégies marchés & hors-marchés ?

La performance des stratégies intégrant marché & hors – marché

- Des différences d'évolution et d'ambition (Suez / Enel)
- La gestion des parties prenantes (Exeltium - TarTAM)

Quelle utilisation des réseaux d'influences politiques ?

L'avantage concurrentiel de l'influence politique dans un processus de libéralisation

- Les réseaux de l'ancien monopole : sur les institutions politiques et les instances de régulation, au niveau national & européen
- La capacité des nouveaux entrants à développer ces réseaux

Plan de la présentation

1. Genèse de la problématique et cadre conceptuel
2. Questions de recherche et choix méthodologiques
3. Principaux résultats obtenus
4. Apports, limites et perspectives

4.1 Les apports de cette recherche

Apports théoriques

- **Opérationnalisation** et **évaluation** des concepts les plus récents du courant de la dynamique concurrentielle
- **Enrichissement** des approches **traditionnelles** par l'intégration des stratégies marchés & **hors-marchés**

Apports méthodologiques

- Valorisation d'une convention **CIFRE** pour l'**étude de cas**
- Mise en pratique des **Séquences Stratégiques Multidimensionnelles**

Apports managériaux

- Mise en œuvre d'une pratique d'**intelligence économique** pour l'aide à la décision et **création et formalisation de connaissances** (Formation, note d'analyse...) pour l'entreprise partenaire
- Recommandation pour la **régulation** des secteurs en cours de libéralisation, d'une nouvelle grille de lecture intégrant un suivi des comportements concurrentiels

15

4.2 Les limites et les perspectives...

Limites :

Richesse des approches mobilisées et les débats associés



Approfondissement et tests d'approches plus réduites

Spécificité de nos études de cas



D'autres industries, d'autres régions

Sensibilité politique du sujet



Vision des régulateurs ou des consommateurs et analyse économique (intérêt général)

16

Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation

Le cas de l'industrie électrique en France

Olivier CATEURA

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion
sous la direction du Professeur Frédéric LE ROY

ERFI - Université de Montpellier I

Montpellier, Vendredi 16 novembre 2007