

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES

LICENCE ECONOMIE-GESTION 2 et AES 2

Cours de : M. Thierry Pénard et Eric Darmon

Durée : 2 heures

Documents et calculatrice interdits

Première Session

STRATEGIE DES FIRMES

ELEMENTS DE CORRECTION

APPLICATION 1 : LES STRATEGIES TARIFAIRES DE LA SNCF (8 POINTS)

- 1) **Après avoir rappelé les principes et l'intérêt de la discrimination tarifaire d'une part et de la différenciation des biens ou services d'autre part, vous caractériserez les stratégies tarifaires mises en place par la SNCF (voir document 1).**

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) et/ou d'accroître son taux de remplissage (lorsqu'il s'agit d'un bien ou d'un service disposant d'une certaine capacité).

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 (ou discrimination de premier degré) 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.

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).

Une stratégie de différenciation des produits consiste à modifier les caractéristiques du bien vendu. L'objectif général d'une telle stratégie est de proposer un bien différencié dont les caractéristiques sont plus proches d'un bien idéal souhaité par le consommateur de ce bien et de lui proposer un prix proche de sa disposition à payer pour ce bien, ceci afin d'extraire son surplus. On distingue généralement deux formes de différenciation

- Une différenciation verticale des produits : cette stratégie consiste à proposer deux biens différents dont l'un des deux sera préféré de manière unanime par les consommateurs (produit de faible et haute qualité). Les consommateurs dont la DAP pour le produit est la plus élevée choisiront en priorité le bien dont la qualité est la plus élevée, tandis que ceux pour lesquels la DAP pour le produit est la plus basse choisiront en priorité le bien de basse qualité. Cette stratégie permet donc de segmenter la clientèle en deux catégories*
- Une différenciation horizontale des produits : contrairement au cas précédent, le jugement des consommateurs à propos des deux biens ne sera pas unanime.*

Certains consommateurs préfèrent un bien A tandis que d'autres préfèrent un bien B. En fonction de cela, leur disposition à payer pour le bien différencié étant plus importante, il est possible d'augmenter le prix de vente des deux biens différenciés.

L'objectif de ce type de stratégie est de relâcher la concurrence en rendant les biens différenciés moins substituables : lorsque la substitution entre deux produits est plus difficile, (élasticité prix croisée plus faible), une entreprise peut plus facilement augmenter ses prix sans risquer de voir la demande qui s'adresse à ses produits diminuer.

En abandonnant une tarification fonction de la distance (et donc en partie, du coût de production), la SNCF cherche à pratiquer des tarifs basés sur la disposition à payer de ses consommateurs. Ces stratégies de différenciation et de discrimination sont toutes présentes dans le cas de la SNCF. Par exemple, on observe que la SNCF propose des places en première et en seconde classe. Il s'agit ici d'une stratégie de différenciation verticale des produits. Elle propose également des tarifs en fonction de critères exogènes (carte 12-25, carte senior, etc.) ce qui correspond à une stratégie de discrimination tarifaire de 3^{ème} degré. Une discrimination du 2^{ème} degré est également pratiquée en proposant le tarif « Fréquence » (tarification variable selon le « volume » consommé cad le nombre de billets de trains achetés dans l'année). On observe également des formes de discriminations tarifaires indirectes basées sur l'heure de départ (tarification en période « de pointe » ou en période « normale »). Cette stratégie permet ainsi de différencier des clients pour lesquelles l'heure de départ/arrivée est relativement flexible et ceux pour lesquels cette caractéristique est plus importante dans leurs choix et ainsi de leur proposer un tarif différencier. Plus généralement, à travers cette nouvelle tarification, la SNCF met en place une stratégie de Yield Management.

2) En vous appuyant sur vos connaissances en stratégies d'entreprise et sur les documents 1 et 2, comment analysez-vous la concurrence entre la SNCF et Air France ?

Un point de départ pour analyser la concurrence entre la SNCF et Air France est d'observer si les produits proposés par ces deux entreprises sont fortement ou faiblement substituables. De ce point de vue, on peut remarquer que la réponse doit être nuancée selon le type de

trajets considérés. Ainsi, le train et l'avion sont fortement substituables sur des trajets courts, en présence du réseau TGV (Paris-Marseille, Paris-Strasbourg). Dans ce cas, les deux produits (train et avion) appartiennent au même marché pertinent. Par contre, le degré de substitution entre train et avion est beaucoup plus faible s'agissant de lignes transversales (Brest-Nice, Toulouse-Strasbourg). En effet, le réseau de la SNCF étant concentré autour de Paris pour des raisons historiques (« hub »), le temps de transport en train pour des lignes transversales rend le train moins attractif que l'avion pour ce type de trajet. Cela explique notamment pourquoi Air France a décidé de diminuer ses fréquences sur les lignes Paris-Marseille, Paris-Strasbourg lors de l'ouverture des lignes TGV correspondantes. Par contre, Air France reste en situation de monopole (faible degré de concurrence) sur les lignes transversales.

Lorsque les deux biens peuvent être considérés comme relevant du même marché pertinent, on observe que la concurrence entre Air France et la SNCF se fait avant tout par les prix et se traduit par la mise en place de stratégie de yield management basées sur une discrimination tarifaire (cf. question précédente). Il s'agit aussi d'une concurrence basée sur une différenciation des produits : sur chacune des lignes en question, AF et la SNCF se concurrencent par la fréquence des vols/trains proposés à leurs clients, par les services proposés. Cette concurrence relève à la fois d'une stratégie de différenciation verticale des deux entreprises (lorsqu'entre en jeu par exemple le temps du parcours) ou horizontale. A travers le procès gagné par Air France contre la SNCF, on observe également que la publicité est utilisée par les deux entreprises afin de créer ou de renforcer une différenciation subjective des produits.

APPLICATION 2 : LES STRATEGIES DE RESSOURCES HUMAINES DE RENAULT (7 POINTS)

1. Qu'est-ce qu'une relation d'agence et en quoi les relations salariales peuvent-elles se ramener à des relations d'agence ? Expliquez.

Une relation d'agence (ou principal-agent) est définie comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche impliquant une délégation de pouvoir de décision à l'agent (Jensen et Meckling 1976).

Ce type de relation se caractérise le plus souvent par :

- des divergences d'intérêts entre le principal et l'agent. En d'autres termes, les intérêts de l'agent ne sont pas toujours alignés sur ceux du principal.*
- et des asymétries d'information entre le principal et l'agent, le principal ayant des difficultés pour observer les caractéristiques et/ou les actions de l'agent qu'il veut engager.*

Ces divergences d'intérêt et ces asymétries d'information peuvent générer des comportements opportunistes de la part des agents. Ces derniers peuvent user ou abuser de la délégation de pouvoir pour prendre des décisions qui servent leurs propres intérêts, mais pas nécessairement ceux du principal. Ces problèmes d'agence sont à l'origine des coûts d'agence supportés par le principal ou l'agence pour sélectionner, surveiller et inciter les agents à agir dans le sens des intérêts du principal

Une relation salariale est une relation entre un employeur (le principal) et un salarié (l'agent). Le premier délègue au second une partie de son pouvoir de décision ; en effet, un employeur ne peut pas tout faire dans son entreprise, il ne peut pas être partout. De plus, la relation salariale se caractérise par des divergences d'intérêt : l'employeur souhaite que le salarié fournisse le maximum d'effort, alors que le salarié souhaite minimiser son effort ou obtenir une part plus importante des revenus générés par l'entreprise, sous formes de salaires par exemple. La relation salariale se caractérise aussi par des difficultés du côté de l'employeur pour observer les niveaux d'effort du salarié.

Les relations salariales connaissent donc des coûts d'agence qui correspondent aux coûts pour sélectionner les salariés (entretien d'embauche, période d'essai) et pour surveiller le travail des salariés.

2. Quelles sont les différentes formes d'incitation et de motivations à travailler pour un salarié et qu'entend-on par capital motivationnel (« motivational capital ») d'une entreprise (ou culture d'entreprise) ?

Les salariés sont sujets à deux types d'incitations :

- Les incitations positives (la carotte) qui peuvent prendre la forme de bonus, de prime, de stock-options, d'intéressement en plus du salaire de base.*

- *Les incitations négatives (le bâton) qui prennent la forme de contrôle, de surveillance (pointeuse, caméra, supérieur hiérarchique).*

Mais, il existe aussi une motivation intrinsèque à travailler pour certains salariés, qui peut prendre la forme d'un plaisir ou d'une fierté à travailler (lié au type de travail) et d'une identification du salarié à l'entreprise ou à l'équipe de travail (loyauté, attachement à l'entreprise et à son travail).

Les incitations monétaires et la surveillance peuvent avoir parfois des effets contreproductifs, car elles peuvent réduire les motivations intrinsèques (effet d'éviction). Un salarié qui se sent surveillé peut devenir moins confiant et donc moins loyal avec son entreprise

Une entreprise se caractérise par son « motivational capital » (ou culture d'entreprise) qui correspond au degré d'attachement des salariés à leur entreprise. Plus une entreprise a de capital motivationnel et plus ses salariés sont motivés et moins l'entreprise a besoin de surveiller ou d'inciter ses salariés à travailler.

Le capital motivationnel peut être développé en encourageant le management participatif (par objectif) et le travail en équipe, en réduisant le nombre de niveau hiérarchique ou en organisant des séminaires et des moments conviviaux, ...

3. En vous appuyant sur le texte suivant et votre connaissance du cas Renault, comment analysez-vous la politique de gestion des ressources humaines de Renault ?

De manière générale, la politique de GRH de Renault vise à accroître le capital motivationnel de Renault. L'objectif est de renforcer l'identification de ses salariés aux valeurs et objectifs de l'entreprise Renault, en développant la culture d'entreprise. De manière plus concrète, ce séminaire qui s'adresse au personnel du Technocentre vise à améliorer l'esprit d'équipe et à favoriser la coopération et la confiance qui est centrale dans un centre de recherche et développement (importance du travail collaboratif en matière de R&D et d'innovations).

Enfin, plus directement, ce séminaire cherche à apporter des solutions au stress ressenti par de nombreux personnels dans ce technocentre qui a connu quelques suicides. En effet, Carlos Ghosn a fixé des objectifs ambitieux pour redresser les ventes de Renault (sortie de

nouveaux modèles dans les deux ans à venir, réduction des coûts et des délais de conception de ces modèles).