

# LE VERROUILLAGE STRATEGIQUE

IUT Bordeaux 4 Montesquieu – Gestion des entreprises et des administrations

**Cours de Stratégie, Mme Gardès**

BROUT Joanna

LAFON Estelle

REYNAL Malou

SASSOU Rashyda

# INTRODUCTION

---

Un marché verrouillé, c'est la dernière polémique en date. Les collectivités locales, qui délèguent les concessions de distribution d'électricité, rêvent depuis des années de s'émanciper du quasi monopole d'ERDF. Leur syndicat FNCCR veut croire que Bruxelles va imposer l'ouverture de ce marché.

Verrouillage stratégique, déstabilisation de la concurrence, contrat d'exclusivité, autant de terme qui font partie intégrante de notre modernité et de notre économie. Pourtant même si chacun comprend ce qu'est le verrouillage stratégique à l'international, une définition précise n'est pas facile à donner. Il paraît tout de même important de définir cette notion qui est complexe et donc source de confusion. C'est pourquoi la Commission Européenne l'a définie comme un « Comportement stratégique d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises consistant à restreindre les possibilités d'accès au marché de concurrents potentiels, soit en amont, soit en aval. »

Les entreprises élaborent leurs stratégies dans le cadre d'un marché bien défini. Cette définition du marché repose sur des frontières géographiques, commerciales, techniques, et sur l'identification de concurrents plus ou moins connus. Aucune des frontières n'est complètement imperméable ni complètement stable dans le temps. Mais, cet ensemble de frontières définit des marchés repérables. C'est sur ces marchés que les entreprises essaient d'acquérir des avantages concurrentiels. Elles essaient d'occuper des niches dans des marchés aux frontières stabilisées. Leurs concurrents font de même, sur les mêmes marchés.

Le verrouillage est assimilé à la déstabilisation de ce « jeu de marché », c'est à dire du jeu de la concurrence.

*Ainsi, nous nous sommes posé la question de savoir quelles étaient les conséquences d'une stratégie internationale fondée sur le verrouillage pour l'entreprise et son secteur ?*

Pour y répondre, nous verrons dans une première partie le verrouillage comme outil et stratégie pour conserver son avantage concurrentiel. Après avoir défini le verrouillage, dans une deuxième et troisième partie nous analyserons les apports et les avantages des verrous stratégiques puis les effets pervers et les conséquences négatives de ces derniers.

# Première partie

---

## **I/ Le verrouillage stratégique, un outil essentiel pour rester compétitif**

L'internationalisation fait apparaître un marché de plus en plus complexe à l'intérieur duquel la concurrence est de plus en plus rude. Pour rester pérennes sur ce marché les entreprises mettent en place des stratégies leur permettant de s'assurer un avantage concurrentiel telle que le verrouillage.

### **A. Le phénomène de mondialisation**

Le phénomène de mondialisation des économies est à la fois une cause et une conséquence de l'internationalisation des firmes. En effet, l'ouverture des économies et les diminutions des barrières tarifaires et des coûts de transport ont conduit les entreprises transnationales à internationaliser leur production et à mettre en place des stratégies d'internationalisation : s'étendre au delà du marché national.

#### ***1. Les firmes transnationales au cœur de la mondialisation***

Les firmes transnationales ont organisé leur processus de production à l'international en le divisant en plusieurs étapes. Ainsi, la division internationale des processus productifs revient à ce qu'une entreprise transnationale installe différents points de production à travers des pays différents, soit via des filiales, soit en faisant appel à des entreprises locales sous-traitantes. Cela a pour objectif de profiter des avantages particuliers de chaque pays dans des étapes particulières de la production. Ce phénomène explique le développement des échanges internationaux de biens et de services.

Depuis les années 90, une vague de fusions-acquisitions s'est développée et a conduit à un processus de concentration permettant d'assurer la pérennité, la sécurité, le moindre coût des approvisionnements, la diversification, mais aussi de contrôler le marché en absorbant un concurrent direct (pour se retrouver en situation d'oligopole ou de monopole sur un marché).

## ***2. Les stratégies des firmes transnationales : Recherche de compétitivité et de consommateurs***

Les firmes transnationales (FTN) adoptent des stratégies de localisation différenciées selon les objectifs poursuivis. L'objectif principal est celui de la recherche de compétitivité, autrement dit la capacité de l'entreprise à maintenir ou accroître ses parts de marché. Deux types de compétitivité peuvent être recherchés et impliquent ainsi chacune une stratégie particulière :

- La compétitivité-prix, c'est-à-dire que la FTN va axer sa stratégie sur une réduction des coûts. Cela peut se traduire par des délocalisations d'activité : la fermeture de sites de production dans certains pays et l'ouverture de sites dans des pays offrant un coût du travail plus faible et une fiscalité plus favorable ;
- la compétitivité hors prix : la FTN va opter pour stratégie de différenciation des produits et ainsi chercher l'accès à des technologies de pointe ou des pays qui disposent d'infrastructures de recherche reconnues et une main d'œuvre hautement qualifiée.

A côté de ces objectifs, les FTN sont aussi être la recherche de pays qui disposent d'un marché de grande taille et des consommateurs à haut niveau de pouvoir d'achat. Ainsi, localiser leurs activités directement dans ces pays leur permet d'être réactifs à la demande des consommateurs.

## ***3. Les impacts sur les Etats***

Les stratégies de localisation des FTN peuvent conduire à mettre en concurrence les Etats entre eux dans différents domaines, les craintes étant que cela conduise à provoquer une spirale de dumping social et fiscal au bout duquel les avantages sociaux, les ressources du système de protection sociale ou encore les ressources fiscales tendraient à s'amenuiser. On constate que les pays industrialisés ne peuvent suivre cette course tant les écarts en termes de coût du travail sont grands avec les pays en voie de développement.

Cependant, les IDE continuent d'affluer principalement dans et entre pays développés. Cela s'explique par le fait que les FTN recherchent d'autres avantages : main d'œuvre qualifiée et productivité élevée, infrastructures collectives, services publics...

Ces FTN ont pris un poids considérable dans le commerce mondial. Leurs stratégies de localisation peuvent être guidées par différents objectifs selon le type de compétitivité recherché.

Enfin, les Etats cherchent par différents moyens à attirer les FTN. Dans le même temps, le poids croissant des FTN appellent de nouvelles formes de régulation internationale.

## **B. Les verrous stratégiques à l'international**

Face à ce marché de plus en plus compétitif au niveau national mais aussi international, les entreprises ont dû redoubler d'efforts afin de rester concurrentielles. L'ouverture des marchés a fait apparaître de nouveaux concurrents. Les entreprises ont alors le choix entre conserver un avantage prix, conserver un avantage de différenciation ou verrouiller le marché.

### **4. La stratégie de verrouillage**

Le verrouillage fait partie des trois stratégies qu'une entreprise peut mettre en place pour conserver un avantage concurrentiel.

C'est un « comportement stratégique d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises qui consiste à restreindre les possibilités d'accès au marché de concurrents potentiels, soit en amont, soit en aval.

Ce verrouillage du marché peut prendre des formes différentes, allant du refus absolu de passer des marchés, à des formes plus subtiles de discrimination telles que la dégradation de la qualité d'accès. Une entreprise peut, par exemple, se réserver des sources importantes de matières premières et des canaux de distribution en passant des contrats d'exclusivité et fermer ainsi le marché aux concurrents. »<sup>1</sup>

### **5. Les enjeux**

Dans ce contexte de concurrence accrue, beaucoup d'entrants potentiels risquent de s'imposer sur le marché il faut donc mettre des barrières à l'entrée et verrouiller ce marché. Pour mettre en place ces barrières l'entreprise doit exploiter toutes ses performances pour imposer son standard, limiter les menaces d'imitation et se configurer un environnement qui la protégera de la concurrence. En effet, l'entreprise peut gérer son avantage concurrentiel en cumulant ses sources de performances. L'enjeu est de détenir des ressources et/ou des compétences intransférables sur lesquelles la firme peut s'appuyer.

---

<sup>1</sup> Définition du « verrouillage du marché » disponible sur [concurrences.com](http://concurrences.com).

De plus, l'entreprise doit sans cesse maintenir et renforcer sa différenciation. C'est pourquoi il lui faut aussi bénéficier d'une structure de coût inférieure à celle des concurrents pour continuer à maintenir des marges élevées et investir dans le renforcement de sa stratégie.

### **6. *Les différents verrous***

On peut alors proposer des formes de verrous stratégiques, qui correspondent à de ressources ou compétences valorisables, rares, inimitables et imbriquées dans les routines organisationnelles de la firme qui en tire avantage (Barney, 1995) :

- Une marque, génératrice de valeur ;
- un savoir-faire spécifique ou un secret industriel ;
- la maîtrise d'une interface-clé avec certains clients ou fournisseurs.

Dans tous les cas, il s'agit pour une entreprise de détenir un actif générateur de valeur pour ces alliés et partenaires. Ces formes de verrous stratégiques peuvent être illustrées par des entreprises comme Microsoft, Nike, Benetton ou Rolls Royce. Ils seront détaillés dans une deuxième parties : « Les apports du verrouillage stratégique ».

# Deuxième partie

---

## II – Apports du verrouillage

Comme nous l'avons vu dans une première partie les barrières, qu'elles soient commerciales ou de ressources et compétences, ainsi que le verrouillage permettent à l'entreprise de s'assurer un avantage concurrentiel quand la menace des entrants potentiels est de plus en plus forte. L'entreprise reste compétitive et contrôle le marché par la détention de verrous stratégiques. Cela lui permet d'accéder à des avantages au niveau de son marché mais aussi à l'intérieur de son organisation.

### A. Au niveau du secteur

Les entreprises verrouillent le secteur et imposent à leurs partenaires, qu'ils soient fournisseurs ou clients, un «produit standard ».

#### 1. *Une stratégie de focalisation*

Lorsqu'une entreprise décide de faire perdurer sa stratégie de focalisation, le verrouillage stratégique s'impose comme la solution à adopter. L'entreprise impose son produit jusqu'à devenir, parfois, un monopole. C'est le cas de Microsoft que nous citerons en exemple tout au long de cette partie.

Il faut savoir que selon les secteurs d'activités, certains sont plus ou moins concernés par les stratégies de verrouillage. Les secteurs de l'informatique sont particulièrement sujets aux dépôts de brevets et de licences. Ces outils (brevets et licences) représentent le fondement même d'un verrou stratégique.

#### 2. *Un lien spécial entre fournisseurs et industriels*

Les secteurs présentant des stratégies de verrouillage sont globalement touchés dans toute la maîtrise de leurs activités. En effet, si une entreprise fournit des produits spéciaux à son client, ce dernier devra se spécialiser lui-même dans sa fabrication. Il deviendra peu à peu dépendant de son client, à l'origine de cette stratégie de verrouillage. C'est pourquoi, une stratégie de verrouillage engendre souvent le verrouillage du marché en imposant une implication de tous les acteurs.

C'est le cas des fournisseurs spécialisés de Rolls Royce, ils doivent s'adapter aux spécificités de leurs clients. Ainsi, leur marché devient lui-même verrouillé car ces fournisseurs ne peuvent plus répondre à d'autres clients

Cependant, grâce à ces verrous, le fournisseur s'assure un partenariat de longue durée avec un client fiable, de qualité et dont le produit est connu. Il collabore avec le leader du marché, il s'assure donc une pérennité des relations et une forte image de marque.

### ***3. Un certain cercle vicieux pour les concurrents***

Les entreprises adoptant des stratégies de verrouillage obligent leurs secteurs à se « plier » à leurs propres règles. Les entreprises fabriquant des produits ou biens offrant des services rattachés à l'entreprise « standard » doivent elles aussi adapter leurs produits ou services en fonction de ces standards. C'est le but du verrouillage : Imposer au marché sa technologie ou sa démarche jusqu'à en faire un standard de l'industrie. « Le but est de redéfinir l'architecture de l'industrie autour du standard, pour que la plupart des organisations soient contraintes de fonder leur prospérité sur son adoption »<sup>2</sup>.

### ***4. Des consommateurs fidèles***

On sait que, les consommateurs ayant adopté un produit ou un service changent que très rarement leurs habitudes. Premièrement, pour une question de coûts de changement : coût de transfert, et deuxièmement pour une question de coût en temps : apprendre à maîtriser un nouveau produit spécifique, par exemple.

Le verrouillage stratégique fait grandir ce phénomène. Si l'entreprise présente une place de quasi-monopole, il est alors difficile pour les clients de se tourner vers la concurrence. Ils restent fidèles à ce « standard » pour lequel ils trouvent facilement les produits et les services adaptés.

L'exemple des logiciels de Microsoft le confirme. Si un client décide de ne plus utiliser le système d'exploitation Microsoft, il devra modifier ses logiciels et connaîtra alors des difficultés dans la recherche des nouveaux produits et dans leurs installations.

---

<sup>2</sup> Batac J., Cours de stratégie



## B. Au niveau de l'entreprise

Après avoir étudié l'impact du verrouillage stratégique sur le secteur, nous allons analyser ses conséquences pour l'entreprise.

### 1. *Imposer son produit ou service standard*

La stratégie de verrouillage permet à l'entreprise « initiatrice » d'imposer son propre modèle de produit ou service. En effet les concurrents n'auront pas d'autres choix que de suivre le standard adopté par les consommateurs s'ils veulent être compétitifs.

La firme Microsoft a réussi à implanter des produits standards sur le marché mondial, quitte à les imposer.

Cependant, cette stratégie peut être dangereuse. En effet, il faut se méfier des situations de monopoles punies par la loi (« Loi anti-trust »)<sup>3</sup>.

### 2. *Confiance et image de marque*

Comme on l'a vu précédemment, verrouiller son marché permet dans un même temps de fidéliser sa clientèle. Les produits quasi-exclusifs donneront à l'entreprise initiatrice une image unique qui lui vaudra la confiance des consommateurs. Même si de nombreux concurrents seront amenés à copier le produit sur du long terme, l'entreprise créatrice garde toujours une place importante dans l'esprit des consommateurs.

---

<sup>3</sup> « Loi visant à limiter ou réduire la concentration économique. La première loi antitrust, la loi Sherman a été adoptée aux Etats-Unis à la fin du XIXe siècle. Elle avait pour but de limiter la puissance des grandes entreprises dont le poids était tel que beaucoup pensaient qu'elles menaçaient l'organisation démocratique de la société et que, en réduisant la concurrence, elles risquaient de nuire aux consommateurs et à la société dans son ensemble. En France, il n'existe pas de loi antitrust à proprement parler. En outre, une **Autorité de la concurrence** est chargée de réprimer les éventuels accords occultes passés entre firmes pour réduire la concurrence entre elles (partages de marché, prix concertés, etc.). Une législation similaire existe au niveau de l'Union européenne. »  
Dictionnaire d'alternatives économiques en ligne, l'économie de A à Z, Date de mise à jour : 22/01/2010, economiepolitique.fr

### ***3. Rendements constants***

Le verrouillage stratégique permet aux entreprises de se garantir des rendements constants. En étant l'unique sur le marché les clients n'ont pas d'autres choix que se tourner vers elles.

Microsoft, grâce à ses économies d'échelles et ses rendements constants a pu asseoir sa stratégie et assurer un verrouillage au sein du marché des logiciels et systèmes d'exploitation.

# Troisième partie

---

## III/ Effets pervers du verrouillage stratégique

L'utilisation d'un verrou stratégique soulève cependant certains effets pervers malgré tout les bénéfices qu'elle procure à l'entreprise.

### A. Déstabilisation du jeu de la concurrence

La stratégie de verrouillage permet à certaines entreprises d'être en position de monopole grâce à l'imposition de leur standard ou à l'obtention de brevets qui bloquent l'accès aux autres concurrents. Dans ces conditions, le jeu de la libre concurrence ne peut s'exercer. Les consommateurs sont lésés, obligés d'accepter le prix proposé par l'entreprise monopole.

#### 1. *Barrières pour les nouveaux entrants*

En effet, avec le verrouillage stratégique, les entreprises restreignent la possibilité d'accès au marché aux concurrents que se soit en aval ou en amont. Le verrouillage a différentes formes qui peuvent se manifester par des discriminations ou des dégradations de la qualité d'accès au marché. De plus, les entreprises peuvent entreprendre de créer des contrats d'exclusivité avec des distributeurs ou des fournisseurs, ce qui ferme d'autant plus le marché aux arrivants potentiels.

#### 2. *Illustration : procès Microsoft*

Microsoft et Intel dans les années 80, ont développé une stratégie visant à verrouiller leur marché. En effet 90% des ordinateurs possédés par des particuliers détenaient un microprocesseur Intel et un système d'exploitation Microsoft. Ces entreprises ont su imposer un standard. Cependant comme c'est une pratique anti compétitive, un procès a été ouvert envers ces sociétés.

### B. Des partenaires dépendants

Une entreprise se repose sur des partenaires pour la continuité de son activité. Dans le cas où une entreprise se situe à la tête du marché sur lequel elle exerce son activité, il est peu probable que les partenaires acceptent passivement la relation de dépendance vis-à-vis de l'entreprise qui détient ce verrou.

C'est pourquoi les entreprises doivent prendre soin des alliés, pour qu'ils ne soient pas tentés de rompre le lien qui les unit. Il est donc indispensable pour une entreprise de savoir comment convaincre les partenaires. Il faut convaincre les différents acteurs que le verrou leur générera beaucoup plus de rentes que de contraintes et ce verrou contribuera à valoriser leur propre offre. C'est cette relation gagnant-gagnant qui doit être mise en avant.

Cette approche d'équité est visible à travers la stratégie publicitaire menée par Benetton ou Nike, qui consiste à valoriser la marque plus que le produit. En effet, cette technique va permettre aux sous-traitants et aux distributeurs de voir l'intérêt qu'ils ont à rester au sein du réseau puisqu'ils pourront bénéficier d'une image de marque valorisée et durable auprès des consommateurs.

### **C. Grippage du verrou**

Lorsqu'une entreprise détient des avantages sur son marché, c'est qu'elle détient des verrous stratégiques. Cependant, ces verrous peuvent se gripper c'est à dire, qu'une marque peut se détériorer aux yeux des consommateurs. De plus, la menace d'obsolescence devient plus forte avec l'arrivée de produits substitués. De ce fait, si l'entreprise veut garder sa position de leader elle va devoir engager des coûts, parfois très élevés, pour faire face à ces menaces. Une entreprise qui met en place un verrou stratégique doit l'entretenir, cela demande un engagement important. La construction et le maintien du verrou se révèle très coûteux. Cependant, c'est la condition pour que l'entreprise reste pérenne.

L'entreprise « KODAK », par exemple, a longtemps été numéro un sur le marché de la photographie, leader et standard du marché des appareils photos. Cependant, elle n'a pas su s'adapter à temps et suivre le marché. Elle « n'a pris que tardivement le virage du numérique »<sup>4</sup> (2003). En 2003, Kodak n'a pas su anticipé la tendance tandis que Apple, Sony et Hewlett-Packard devenaient les nouveaux précurseurs du numérique. Arrivé tardivement sur ce marché, Kodak doit alors s'affirmer. Ce recentrage a eu un coût important pour l'entreprise : « 15 000 emplois supprimés, 3 milliards d'euros supplémentaires consacrés au numérique, dont une part conséquente investie en publicité »<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Stratégies Magazine n°1345, Kodak à l'épreuve du numérique, 11/11/2004

<sup>5</sup> Idem

# Conclusion

---

Le verrouillage stratégique est une des trois stratégies permettant à l'entreprise de garantir un avantage concurrentiel. De plus, elle fait partie des stratégies des grandes firmes pour s'imposer à l'internationale. A l'heure de la mondialisation, les verrous stratégiques sont de plus en plus présents et deviennent même indispensables à une entreprise pour assurer sa pérennité sur un marché complexe.

En effet, le verrouillage vise à « fermer » le marché, pour se protéger des concurrents. A ce titre, des barrières financières, commerciales ou/et de ressources et de compétences doivent impérativement être mises en place par les firmes. De plus, des outils tels que les brevets et les licences sont aussi utiles pour limiter l'extension de la concurrence. Le verrouillage vise à imposer une production comme un standard de l'industrie grâce à ces barrières mais aussi, en rendant difficile l'imitation grâce à des performances importantes, uniques et intransférables.

Grâce à ses verrous, la firme s'assure une place de leader sur le marché, une forte image de marque et donc, des consommateurs fidèles. Cette image de marque et cette « puissance économique » favorise aussi la mise en place de partenariats avec les différents acteurs du marché. Les fournisseurs se voient imposer les standards de fabrication par la firme dominante. Cette stratégie permet ainsi à l'entreprise de verrouiller son marché du fournisseur jusqu'aux clients.

Ces avantages permettent souvent de faire face aux différents effets pervers causés par le verrouillage. Grâce à ces consommateurs fidèles, l'organisation s'assure des rendements constants. Elle pourra alors maintenir sa stratégie sur le long terme. En effet, le verrouillage requiert un engagement important. L'entreprise doit construire, maintenir et renforcer sans cesse sa stratégie de verrouillage. Pour cela, bénéficier de l'appui de ses partenaires (fournisseurs et clients) est nécessaire. D'autre part, une structure de coût inférieure à celle des concurrents est elle aussi essentielle pour continuer à maintenir des marges élevées et investir dans le renforcement de sa différenciation.

Cependant, les firmes verrouillant le marché ne peuvent échapper à la législation qui vise à punir l'abus de position dominante et à conserver une libre-concurrence sur le marché. Ces autorités, telles que l'autorité de la concurrence en France ou la loi Anti-trust aux Etats-Unis, condamnent les situations de monopole et limitent la puissance des grandes entreprises dont le poids menace

l'organisation des marchés en réduisant la concurrence. Elles veillent au bon fonctionnement de l'économie de marché pour protéger les consommateurs et la société.

Pour répondre à la problématique, une stratégie internationale fondée sur le verrouillage est souvent un véritable avantage concurrentiel pour la firme qui la met en place. Cependant, elle a des conséquences sur tous les marchés. Tous les acteurs du marché doivent se plier aux verrous. Même si cela leur assure quelques avantages et que la législation vise à limiter ses effets négatifs, nombreux sont les partenaires qui se voient priver de leur liberté de production et les nouveaux entrants qui ne peuvent jamais s'imposer.

# Bibliographie

---

- [Autoritedelaconurrence.fr](http://Autoritedelaconurrence.fr), consulté le 16/03/2012
- Batac J. Cours de stratégie, deuxième année GEA, 2012
- Claus Simon, Master 2 EIVS Bordeaux IV, Les stratégies des grandes firmes du logiciel, 06/12/2012. Consulté le 12/03/2012 et le 16/03/2012.
- Concurrences.com, *Verrouillage du marché*, European Commission, e-Compétitions, N° 12381, consulté le 06/03/12 et le 10/03/12
- Fréry Frédéric, « Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles », *Revue française de gestion*, 2008/5 n° 185, p. 65-79.
- [Legifrance.fr](http://Legifrance.fr), consulté le 16/03/2012
- Roy Pierre, « Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence ? », *Revue française de gestion*, 2004/1 no 158, p. 207-225.
- William Coop, « Comment verrouiller sa stratégie de brevets », *Lentreprise.com*, publié le 05/12/2011, consulté le 12/03/12.