

# Challenger un monopole : L'accompagnement d'acteurs alternatifs dans l'ouverture de marchés à la concurrence

Jacques Marceau  
Fondateur et président d'Aromates  
Enseignant à l'IEP d'Aix-en-Provence

## *Un enjeu majeur : agir sur l'opinion*

Créer un climat favorable auprès de différents clients, ou publics, dont l'opinion et les décisions peuvent avoir un impact sur le développement et la vie de l'entreprise :

- Les consommateurs et leur représentants
- Les pouvoirs publics : régulateur, Conseil de la Concurrence, Gouvernement, parlementaires, Commission Européenne, ...
- Les médias
- Le, ou les, actionnaire(s) et/ou le marché
- Les concurrents, c'est à dire les autres alternatifs
- Le monopole lui-même...

Tous sont des « clients » à « manager ».

## *Les risques d'opinion : quelques propos entendus au Café du Commerce ...*

- *« La concurrence fait monter les prix »*
- *« Les acteurs alternatifs sont des opportunistes qui profitent du nouveau cadre réglementaire »*
- *« Tous pareils, ils ne pensent qu'à faire de l'argent sur notre dos »*
- *« Au moins, quand il n'y avait qu'une offre c'était plus simple. On ne s'en portait pas plus mal »*
- *« Ils n'ont pas de réseaux (ou de moyens de production,...), ils profitent du système »*
- *« Ils détruisent l'emploi »*
- *« C'était mieux avant. Au moins, c'était rassurant »*

## *Discours de l'entreprise : la tentation de la schizophrénie*

Un discours unique pour des publics aux intérêts souvent contradictoires :

- *Des consommateurs qui attendent le meilleur produit au meilleur prix*
- *Des actionnaires qui attendent du profit*
- *Des pouvoirs publics qui veulent réussir l'ouverture du marché : « Il nous faut des souris pour faire danser l'éléphant »*
- *Un monopole qui lui aussi veut des concurrents, mais des concurrents « aimables »*
- *Car le monopole qui est souvent lui-même un alternatif sur un autre marché*

## *Les grandes étapes de l'ouverture d'un marché*

### *Phase 1 : La bienveillance*

*« Nous avons besoin de nos concurrents car ils nous aideront à faire grandir le marché et ce qui est bon pour Le marché, c'est bon pour nous »*

*Michel Bon, président de France Télécom, octobre 1998.*

*Cette période de « bienveillance » a duré presque deux ans pour France Télécom, et que quelques mois pour EDF.*

## *Les grandes étapes de l'ouverture d'un marché*

### *Phase 2 : Le doute*

*La concurrence commence à impacter le chiffre d'affaires des commerciaux.*

*La direction générale continue de soutenir un discours bienveillant, mais la base commence à s'inquiéter et les syndicats à s'émouvoir.*

## *Les grandes étapes de l'ouverture d'un marché*

### *Phase 3 : Le durcissement*

*Les premiers signes viennent de la base : on commence à voir des émerger de comportements anti-concurrentiels que la direction générale déplore mais ne condamne pas.*

*Ces comportements sont tant le fait de commerciaux que de techniciens attachés à « leur » service public.*

*Il sont soutenus et discrètement encouragés par les syndicats.*

*Les premiers contentieux apparaissent.*

## *Les grandes étapes de l'ouverture d'un marché*

### *Phase 4 : La crise*

*Exaspéré par le comportement devenu prédateur de l'ancien monopole, un challenger, ou un groupement de challengers, décide d'attaquer en médiatisant le contentieux.*

*Dan la plupart des cas, de lourdes amendes seront infligées à l'ancien monopole. Au demeurant, ces dernières ne suffiront pas à donner raison au challenger aux yeux de l'opinion qui continuera de considérer les concurrent de « leur » ancien service public comme illégitimes.*

## *Les grandes étapes de l'ouverture d'un marché*

### *Phase 5 : La concurrence installée ?*

*Jamais vraiment, sous l'effet conjugué des évolutions juridiques et réglementaires, technologiques ou liées aux comportements des consommateurs.*

*Un ancien monopole n'a de cesse que de tenter de se reconstituer. Seule une régulation forte et indépendante, soutenue par une concurrence agressive, pourront le limiter dans ses appétits.*

*L'Etat sera un mauvais arbitre car il sera toujours tenté d'encourager le succès de « son » champion national.*

## CONTACT



169, rue d'Aguesseau  
92100 Boulogne-Billancourt  
Tél : +33 (0)1 46 99 10 80  
Fax : +33 (0)1 46 04 70 98  
Mail : aromates@aromates.fr

[www.aromates.fr](http://www.aromates.fr)

[www.aromates.net](http://www.aromates.net)