

Working Paper n°17

Novembre 2008

GIS
arsen

Laboratoire
d'Analyse
économique des
Réseaux et des
Systèmes
Énergétiques

**La dynamique de la
concurrence avec coûts
de changement.
British Gas (1997-2007)**

Christophe Defeuilley

Matthieu Mollard

Novembre 2008

La dynamique de la concurrence avec coûts de changement. British Gas (1997-2007)

Christophe Defeuilley & Matthieu Mollard¹

Résumé : Les modèles de concurrence avec coûts de changement montrent qu'en dynamique les firmes sont incitées à adopter des stratégies en deux temps. Elles consentent des sacrifices pour acquérir des parts de marché en première période (phase d'*investing*) parce qu'elles anticipent de pouvoir rentabiliser leurs engagements en seconde période (phase d'*harvesting*), parce que leurs clients sont devenus captifs. L'article montre, en se basant sur une étude de cas, la vente d'électricité au Royaume-Uni, que cette stratégie en deux temps n'est pas toujours couronnée de succès. Notamment lorsque certaines firmes (dans notre cas le leader du marché British Gas) ont des difficultés à fidéliser leurs clients en seconde période parce que ceux-ci bénéficient d'effets d'apprentissage leur permettant de réduire les coûts de changement qu'ils supportent. La prise en compte de ces effets d'apprentissage pourrait enrichir la gamme de situations analysées dans la littérature économique et leur impact sur le fonctionnement des marchés en concurrence imparfaite.

Summary : Theoretical models with switching costs demonstrated that, in a dynamic game, firms have incentives to adopt two-period strategies. Firms "invest" in markets at an early stage in their development to be able to "harvest" in later stage when consumers are locked-in to the supplier they previously patronized. This article shows that these "invest then harvest" strategic behaviours may run into difficulties if consumers are not locked-in in the second competitive stage. The supply of electricity in Great Britain is taken as a case study of a two-period competition with switching costs. Consumers are not locked-in in second period (at least for the market leader, British Gas) because they benefit from learning effects which reduce the switching costs they bear. Taking into consideration these learning effects could enrich our understanding of the impact of switching costs on competition.

¹ Christophe Defeuilley, LARSEN. Matthieu Mollard, Université Paris Sud (ADIS-GRJM), à la date de rédaction de cet article. Nous tenons à remercier Dominique Finon, Delphine Perrot et Raphael Boroumand pour leurs commentaires et remarques constructives.

1. Introduction

La concurrence imparfaite peut prendre différentes formes : exercice d'un pouvoir de monopole, d'oligopole, de monopsonne, production de biens non homogènes ou discrimination par les prix (Tirole J., 1988). Les modèles de concurrence avec coûts de changement s'inscrivent dans l'ensemble plus général de la littérature traitant de marchés où s'échangent des biens différenciés. Cette différenciation peut être créée par différents facteurs : localisation, disponibilité, qualité ou manque d'information concernant l'existence des biens et leurs caractéristiques. Elle ouvre des possibilités de discrimination par les prix si les opportunités d'arbitrage sont limitées. C'est le cas lorsqu'un bien, une fois acquis, est difficilement revendable à un tiers, soit parce que les caractéristiques du bien ne s'y prêtent pas, soit parce que le bien répond aux préférences d'une catégorie précise de consommateurs et d'une seule.

Il existe des situations dans lesquelles l'acte d'acheter un bien peut faire supporter des coûts spécifiques à son acquéreur. Ces coûts, qualifiés de coûts de changement, provoquent des différenciations en modifiant les caractéristiques des biens échangés. Les coûts de changement n'étant connus en totalité qu'une fois l'achat réalisé, des produits a priori substituables se différencient aux yeux du consommateur qui en a fait l'acquisition. Ces différenciations peuvent être utilisées par les vendeurs pour mener des stratégies de discrimination qui leur permettront, en cas de succès, de se distinguer de leurs concurrents. Ces stratégies se déploient dans des directions qui varient selon les cas : accentuation des coûts de changement pour exploiter l'inertie des consommateurs et en extraire le maximum de surplus, ou au contraire réduction des coûts de changement pour favoriser leur mobilité et attirer une partie additionnelle de la demande (Diamond P., 1971 ; Salop S., 1977 ; Klemperer P., 1987a).

En dynamique, la présence de coûts de changement peut inciter les firmes à adopter des stratégies en deux temps. Après avoir fait des efforts en termes de prix et de dépenses de publicité pour entrer sur le marché ou attirer de nouveaux clients (quitte à sacrifier, au moins temporairement, leur rentabilité), elles modifieront leurs pratiques dans un sens qui leur est plus favorable (fin des rabais, hausse de prix) comptant sur les coûts de changement supportés par les consommateurs pour qu'ils jouent leur rôle de barrières à la sortie (Klemperer P., 1995). Les firmes consentent des sacrifices en première période uniquement parce qu'elles anticipent de pouvoir rentabiliser leurs engagements en seconde période.

Cette théorie de la dynamique concurrentielle en présence de coûts de changement se veut de portée générale. Des secteurs industriels aussi variés que les télécoms, internet, l'assurance ou la banque tendraient à en conforter la validité (OFT, 2003 ; Farrell J., Klemperer P. 2007). Le présent article se propose d'apporter sa pierre à cette série de travaux empiriques¹.

¹ Cet article s'inscrit dans ce que Hervé Dumez et Alain Jeunemaître (2005) nomment « la démarche narrative ». Nous donnons à lire un récit qui joue ici le rôle de « test de plausibilité » des modèles théoriques de la dynamique concurrentielle avec coûts de changement. On confronte ainsi les conclusions tirées de ces modèles avec un exemple réel, qui sert à identifier, de manière exploratoire, des anomalies ou des surprises par rapport à la littérature existante et est utilisé pour avancer de nouvelles hypothèses qui pourront, le cas échéant, enrichir les travaux théoriques futurs.

Nous examinons un marché avec coûts de changement, celui de la vente d'électricité au Royaume-Uni. Nous analysons les stratégies des principales firmes qui s'y font concurrence, et en particulier celle mise en oeuvre par British Gas, le leader du marché, sur la période 1997-2007. Deux éléments ressortent de l'analyse. British Gas, entraînant à sa suite ses concurrents, s'est engagée dans une stratégie en deux temps, cherchant à conquérir des parts de marché grâce à des politiques de prix ciblées et de fortes dépenses de publicité et de démarchage, dans l'espoir de rentabiliser ultérieurement ses investissements. Cependant, contrairement à ses attentes, la firme ne réussit pas à enclencher un processus de fidélisation de ces clients, ce qui la conduit à s'éloigner de ses objectifs de rentabilité et fragilise son modèle d'activité.

Les coûts de changement constituent bien une variable stratégique pour les firmes sur ce marché, mais le second temps de la concurrence peine à se mettre en place, au moins pour British Gas. Les clients sont plus difficiles que prévu à fidéliser parce qu'ils ont renforcé leur mobilité en apprenant à changer de fournisseur. De leur côté, les firmes ont peu de leviers pour ériger des barrières à la sortie. Cet effet d'apprentissage du côté des clients, qui leur permet d'exercer leur liberté de choix plus facilement parce qu'ils supportent des coûts de changement qui diminuent au fil du temps, est quasiment absent des modèles théoriques consacrés à la dynamique concurrentielle avec coûts de changement. Or, la prise en compte de cet effet pourrait enrichir la gamme de situations analysées dans la littérature et leur impact sur le fonctionnement des marchés en concurrence imparfaite.

Cet article s'organise de la manière suivante. La première section propose une brève revue de la littérature des principaux modèles traitant de la dynamique concurrentielle avec coûts de changement. La deuxième section analyse le cas du marché britannique de la vente d'électricité sur la période 1997-2007, en insistant sur les deux temps de la concurrence. Nous présentons à la suite les principaux enseignements tirés de cet exemple. La troisième section conclut.

2. Brève revue de la littérature

Les coûts de changement peuvent être définis comme les coûts (réels ou perçus) consécutifs à un changement de fournisseur, coûts qui n'auraient pas été supportés par le consommateur s'il était resté fidèle à son fournisseur précédent. Cela signifie qu'un consommateur qui a précédemment acheté un bien à une firme peut supporter des coûts additionnels s'il achète le même bien à une autre firme, même si le bien en question est vendu au même prix. Dit autrement, les coûts de changement peuvent apparaître lors de toute relation commerciale dans laquelle les parties, une fois la transaction réalisée, gagnent à la renouveler plutôt que d'en démarrer une autre avec d'autres partenaires (OFT, 2003, Klempner P, 1987a).

Cela donne un caractère de spécificité à la relation commerciale une fois qu'elle a été entamée. Les coûts de changement introduisent donc, pour les consommateurs, une différenciation entre biens a priori identiques de part leur caractéristiques techniques, leurs usages et leur prix. Cette différenciation peut avoir de nombreuses conséquences, tant sur les niveaux de prix payés par les consommateurs que sur la structuration des marchés et les comportements stratégiques des firmes.

Les coûts de changement se déclinent de la manière suivante (Klemperer P., 1987a) :

- Coûts d'information : ils sont liés à la recherche préalable effectuée par le consommateur afin d'identifier les offres disponibles et d'en réaliser une comparaison pour trouver celle qui correspond le mieux à ses besoins.
- Coûts de transaction : ils proviennent notamment de l'arrêt et du redémarrage d'une relation contractuelle avec un fournisseur (fermeture et réouverture d'un compte, diffusion des nouvelles coordonnées, etc.).
- Coûts d'apprentissage : ils correspondent à la découverte et à la maîtrise du mode d'utilisation d'un nouveau produit ou service. Même dans le cas de produits fonctionnellement identiques, le consommateur découvre et apprend à utiliser les fonctionnalités du nouveau produit (logiciels informatiques associés à l'acquisition d'un ordinateur).
- Coûts d'utilisation : ils renvoient à l'expérimentation réelle du bien qui est vendu lorsque celui-ci est un bien d'expérience. Le consommateur se retrouve confronté à une incertitude quant à la qualité réelle de service qui lui est vendu par le nouveau fournisseur.

De très nombreux travaux ont cherché à examiner l'impact de la présence de coûts de changement sur le fonctionnement des marchés¹. Nous allons présenter ici à grands traits quelques résultats-clefs de la littérature sur cette question.

Modèles sans discrimination de prix. Dans ces modèles, on fait l'hypothèse qu'il existe un prix identique de vente à tous les consommateurs à chaque période. Deux firmes (A et B) sont en concurrence, elles supportent les mêmes coûts de production. L'existence de coûts de changement introduit une différenciation entre consommateurs, les consommateurs déjà liés à un fournisseur (C1) et ceux qui ne le sont pas encore (C2) (Klemperer P., 1995). Les consommateurs C1 doivent supporter un coût additionnel pour changer de fournisseur. La firme A, souhaitant attirer des consommateurs de la firme B, doit réduire son prix en dessous du prix de la firme B de manière à compenser les coûts de changement qu'ils supportent. La discrimination par les prix n'étant ici pas introduite, la firme A doit également fixer le même prix pour ses propres consommateurs. La firme A devra donc procéder à un arbitrage entre les gains tirés de l'acquisition de nouveaux consommateurs et le manque à gagner consécutif à la diminution de prix accordé à sa base de clientèle. Cet arbitrage dépendra de la taille de sa part de marché historique : plus elle est importante et moins le gain net d'une stratégie d'acquisition des consommateurs de la firme concurrente sera élevé.

Considérons maintenant non plus une période, mais deux. Dans la première, les deux firmes se font concurrence pour attirer des consommateurs, dans la seconde, les consommateurs supportent des coûts additionnels s'ils souhaitent changer de fournisseur (ici, il n'y a pas de nouveaux consommateurs). Ce genre de configuration peut illustrer un marché évoluant d'une phase d'expansion (avec compétition intense visant à attirer le maximum de clients) à une phase de maturité où tous les consommateurs sont liés à un fournisseur. Farrell J. et Shapiro C. (1988) montrent que, en seconde période, la firme qui bénéficie de la part de marché la plus grande pourra proposer des prix plus élevés que la firme rivale sans craindre de

¹ Cette partie emprunte largement à la revue de littérature réalisée dans OFT (2003). Voir également Farrell J. et Klemperer P., 2007.

perdre des parts de marché, dans la mesure où elle bénéficie d'un grand nombre de consommateurs captifs peut encliner à changer de fournisseur. La firme en question a plus intérêt à faire augmenter ses prix et à rançonner ses propres clients qu'à les diminuer pour tenter d'en conquérir de nouveaux. Cela incite les deux firmes à se concurrencer de manière très agressive en première période pour se constituer la base de clientèle la plus large possible, y compris en proposant des prix inférieurs à leurs coûts marginaux¹. Ces stratégies de prix en deux temps sont connues sous les termes de "bargain then rip-off" ou "investing then harvesting" (Klemperer P., 1987a, b ; Klemperer P., 1995 ; Padilla A., 1992 ; Farrell J. et Klemperer P., 2007).

L'existence de nouveaux consommateurs en seconde période introduit la nécessité pour les firmes en concurrence d'opérer un arbitrage entre, d'une part, rançonner ses propres clients ou, d'autre part, investir pour en gagner de nouveaux. Cet arbitrage dépend, là aussi, de la taille de leurs parts de marché. La firme possédant une base de clientèle restreinte aura plus d'incitation à proposer des prix moins élevés. Ce qui peut se traduire de la manière suivante : l'existence de nouveaux consommateurs peut partiellement protéger les consommateurs captifs en modifiant les stratégies de prix d'au moins une partie des firmes en concurrence.

L'impact de ces nouveaux clients sur les stratégies des firmes en première période est plus ambigu (OFT, 2003). Mais on peut considérer que, en présence de nouveaux consommateurs en seconde période, les firmes auront moins d'incitation à se concurrencer de manière agressive en première période pour gagner le plus de consommateurs possible si cela se traduit par un déséquilibre important en seconde période, avec une firme bénéficiant d'une large part de marché et une autre plus petite. Car dans ce cas, cette dernière pourra chercher à baisser les prix pour attirer de nouveaux consommateurs, ce qui obligera la firme la plus importante à réduire les siens (les deux prix étant liés par les coûts de changement, que l'on suppose fixes). On peut donc s'attendre, si le marché est caractérisé par un afflux important de nouveaux consommateurs en seconde période, que les firmes ne cherchent pas à gagner le maximum de consommateurs en première période, signalant ainsi à leurs concurrents qu'elles sont prêtes à être agressives en prix en seconde période. Elles sont ainsi susceptibles de modifier leur stratégie, passant, pour reprendre les termes de D. Fudenberg et J. Tirole (1984), d'une posture de « fat cat » à celle d'une firme « lean and hungry ».

Modèles avec discrimination de prix. L'introduction de la possibilité par les firmes de discriminer en prix entre leurs propres clients amène les résultats suivants. Y. Chen (1997) présente un modèle dans lequel les firmes sont capables de discriminer entre leurs clients anciens (captifs) et leurs nouveaux clients en leur proposant des prix différents. Les nouveaux clients paient un prix moins élevé que les anciens pour le même bien, ce qui permet de les attirer en compensant les coûts de changement qu'ils supportent. Le modèle s'étend sur deux périodes et suppose que deux firmes produisent un bien identique. En première période, elles se concurrencent en prix et en seconde période, elles peuvent accorder des rabais, les consommateurs supportant des coûts additionnels s'ils changent de fournisseur. Les deux firmes ont une connaissance parfaite des pratiques d'achat des consommateurs en première période.

¹ Globalement, même en tenant compte de la phase dite « investing », les modèles s'accordent pour conclure que les prix sur un marché avec coûts de changement sont plus élevés que les prix sur un marché sans coûts de changement.

Dans ce modèle, les firmes adoptent une stratégie de « investing » en première période et de « harvesting » en seconde période. Cependant, les stratégies de prix développées par les firmes seront indépendantes de leurs parts de marché respectives. La firme possédant un nombre élevé de clients ne leur proposera pas nécessairement en seconde période un prix plus élevé qu'une firme possédant une part de marché moins importante. Cela tient au fait que la possibilité de discriminer en information parfaite rend la demande plus élastique aux prix. En seconde période, si la firme la plus importante augmente dans une forte proportion ses prix à destination de ses clients captifs, la firme plus petite pourra chercher à les attirer en procédant à des rabais ciblés, qui seront d'autant plus intéressants que le différentiel de prix est élevé.

Dès lors, la firme dominante doit modérer ses hausses de prix, y compris pour ses clients captifs. Les profits des firmes en concurrence sont moindres, et les parts de marché des deux firmes en concurrence ne sont pas stabilisées (érosion de la base clientèle de la firme dominante au profit de sa concurrente). Notons que ce modèle s'appuie sur une hypothèse forte, à savoir que la connaissance des firmes quant aux pratiques des consommateurs est parfaite, ce qui permet de mener des stratégies de discrimination efficaces (voir, pour d'autres modèles de discrimination par les prix, Nilssen P., 1992 ; Shaffer G. & Zhang Z., 2000 et Taylor C., 2003).

Modèles avec coûts de changement endogènes. Dans les modèles précédents, les coûts de changement étant considérés comme exogènes, c'est-à-dire indépendants des décisions stratégiques des firmes. Ici, on considère les coûts de changement comme des variables stratégiques : ils sont endogènes. Les firmes peuvent être incités à augmenter les coûts de changement pour accroître les difficultés supportés par les consommateurs pour changer de fournisseurs (érection de barrières à la sortie). Pour cela, elles sont susceptibles de jouer sur les coûts d'utilisation (en rendant leurs produits moins compatibles et d'usage plus spécifique) et de transaction (en créant des programmes de fidélisation). L'endogénéisation des coûts de changement est prise en compte par certains modèles, en particulier celui de P. Klempner (1995), dans lequel les décisions des firmes d'augmenter ou pas les coûts de changement sont prises en période 0, en fonction des bénéfices nets qui peuvent en être tirés, en espérance, sur l'ensemble des périodes 1 et 2. Peu de travaux ont examiné dans quelle mesure les consommateurs peuvent atténuer, voire contourner les actions entreprises par les firmes pour accroître de manière artificielle les coûts de changement. Signalons cependant l'article de M. Riordan et D. Sappington (1989), qui suggère qu'une stratégie possible pour les consommateurs pour éviter d'être trop captifs d'un fournisseur serait de diversifier leurs achats en s'adressant à une seconde firme proposant le même bien.

Fonctionnement des marchés avec coûts de changement. La prise en compte des impacts des coûts de changement sur le fonctionnement des marchés aboutit à de nombreux résultats théoriques intéressants. Nous soulignons ici ceux qui nous paraissent les plus significatifs :

- L'introduction des coûts de changement dans l'analyse des stratégies des firmes fait apparaître une stratégie dominante de type « investing / harvesting ». Elle conduit les firmes à se concurrencer en prix en première période, y compris en proposant des offres inférieures à leurs coûts marginaux, en espérant pouvoir en récolter les bénéfices en seconde période en augmentant leurs prix pour leurs clients devenus captifs.

- Les décisions des firmes vont dépendre de leur capacité à proposer des rabais à certaines catégories de consommateurs bien identifiées (discrimination par les prix avec information parfaite) ou à augmenter le niveau des coûts de changement de manière artificielle. Elles dépendront également du type de marché concerné (marché mature avec peu de nouveaux consommateurs ou marché en expansion rapide).
- Ces décisions auront un impact sur les structures de marché : parts de marché des firmes en place (taille, stabilité), nombre de changements, facilité ou difficulté d'entrer sur le marché. Notons en particulier que l'existence de coûts de changement n'augmente pas forcément les barrières à l'entrée. La firme en place, bénéficiant d'une base de clientèle captive, ne réagira pas de manière agressive à une menace d'entrée si celle-ci se concentre sur une frange du marché, par exemple de nouveaux consommateurs (Farrell J. et Klemperer P., 2007 ; Gabszewicz J. *et al.*, 1992).

3. Le marché britannique de la vente d'électricité

Le secteur électrique européen s'est progressivement libéralisé jusqu'à permettre la mise en concurrence de la fourniture destinée aux consommateurs résidentiels, rendue obligatoire dans tous les pays de l'Union européenne depuis le 1^{er} juillet 2007. Devançant les autres Etats membres, la Grande-Bretagne commence à ouvrir son marché de détail de l'électricité dès septembre 1998¹. Dans cette section, nous allons nous attacher à déterminer comment la dynamique concurrentielle s'est déployée sur ce marché durant la période 1997-2007, puis à confronter les enseignements tirés de cette analyse avec les résultats issus des travaux théoriques précédemment étudiés.

3.1. Caractérisation du marché

Le marché de la vente de détail de l'électricité se caractérise par quatre éléments qui peuvent avoir une influence sur la dynamique de la concurrence : a) l'ouverture du marché et la possibilité de changer de fournisseur ont fait apparaître des coûts de changement dont les firmes vont devoir tenir compte dans leurs stratégies d'acquisition et de fidélisation des consommateurs ; b) le produit « fourniture d'électricité » est un produit homogène en qualité, il est donc difficile pour les fournisseurs de proposer une offre différenciée, hormis en prix ; c) le marché est mature (faible croissance de la demande) et la quasi-totalité des consommateurs sont déjà liés à un fournisseur², ce qui renchérit les stratégies d'acquisition des nouveaux entrants ; d) c'est un marché d'abonnement dans lequel les consommateurs ne peuvent pas s'adresser en même temps à deux firmes pour s'approvisionner.

¹ Il est totalement ouvert en mai 1999.

² Entre 2003 et 2007, la base clientèle britannique s'est enrichie d'environ 1 million de nouveaux comptes pour parvenir à un total de 26,7 millions fin 2007. Cette très modeste progression (moins de 4% en cinq ans) vient en partie de clients déjà desservis par un fournisseur et qui ouvrent un nouveau compte (résidences secondaires, séparations, divorces, etc.). Les nouveaux consommateurs entrant sur le marché (arrivées sur le territoire britannique) sont relativement peu nombreux.

Ces caractéristiques forment un espace de contraintes pour les firmes en concurrence, qui doivent en tenir compte dans leurs prises de décision (choix d'entrée, politique de prix, montant des rabais accordés à certaines catégories de clients). A ces contraintes s'ajoute des spécificités propres au marché britannique, qui sont la conséquence de la structure industrielle existante lors de l'ouverture du segment de la vente de détail d'électricité.

Avant la réforme concurrentielle initiée par l'*Electricity Act* de 1989, le secteur électrique britannique était organisé de la manière suivante : une entreprise publique était chargée de la production et du transport (CEGB), la distribution et la vente étant assurées par 14 monopoles régionaux, eux-aussi publics, les RECs : *Regional Electricity Companies* (Helm D., 2004). Ces monopoles régionaux de distribution – fourniture bénéficiaient d'une franchise exclusive de vente sur leur zone de desserte. La première étape de la réforme a été de les privatiser en 1990 et 1991, puis de faire progressivement disparaître leurs monopoles territoriaux (Surrey J., 1996)¹.

3.2. Une phase générale d'*investing* (1997-2003)

Parce que la configuration industrielle de départ est marquée par l'existence d'anciens monopoles régionaux, le jeu concurrentiel dans la fourniture de détail se déploie de prime abord par l'extension géographique des activités des différents fournisseurs et par la création progressive d'un marché unifié, symbolisé par le développement de marques nationales. Pour toutes les firmes en présence (et a fortiori celles qui envisagent d'entrer sur le marché), l'acquisition de clients situés hors de leur zone historique d'influence apparaît comme une nécessité.

La concurrence se fait dans deux directions principales. En premier lieu, les anciens monopoles de distribution entrent dans les zones d'influence de leurs homologues et parviennent à leur prendre nombre de clients. En décembre 2003, le portefeuille des anciens monopoles se compose en moyenne de 75% de clients issus de leur zone historique et de 25% de clients situés sur le reste du territoire (Electricity Association, 2004 ; OFGEM, 2004)². Cette érosion de la base initiale de clientèle touche toutes les firmes en place et toutes les zones (avec cependant des variations significatives), indiquant que la concurrence se déploie sur l'ensemble du marché (voir tableau 1 page suivante).

En second lieu, un nouvel entrant sur le marché électrique, British Gas, l'ancien monopole public de fourniture du gaz, se constitue en l'espace de quelques années une base clientèle de plusieurs millions de clients dans l'électricité en parvenant à attirer 24% de l'ensemble des consommateurs d'électricité britanniques à fin 2003³.

¹ LE CEGB a lui été séparé entre transport et production, la production étant elle-même répartie entre plusieurs compagnies, qui ont été privatisé entre 1991 et 1996.

² Notons qu'entre la date de leur privatisation et fin 2003, les 14 anciens monopoles de distribution-vente se sont intégrés en amont (fusion/acquisition avec les compagnies de production hors nucléaire, construction de nouvelles unités) et ont fusionné entre elles pour créer cinq groupes intégrés (Npower, SSE, EDF Energy, Powergen, Scottish Power). Quatre d'entre elles sont contrôlées par de grands groupes énergétiques étrangers.

³ British Gas est une marque du groupe Centrica. Centrica est créée en 1997 à la suite de la privatisation et du découpage de l'ancien monopole public British Gas. Centrica récupère alors les activités de vente de détail au Royaume-Uni (y compris donc la marque) et des actifs dans l'amont gazier de l'ancien British Gas. Le marché de la vente de détail de gaz est partiellement ouvert à la concurrence en 1996, totalement en 1998 (avant celui de l'électricité).

British Gas devient ainsi le challenger principal des anciens monopoles sur toutes les zones de desserte en proposant de l'électricité à ses anciens clients qu'il desservait historiquement en gaz. Par contre, les autres nouveaux entrants ne réussissent pas à s'installer durablement sur le marché, se font racheter ou cessent leur activité au bout de quelques années (Littlechild S., 2005). A l'ouverture du marché, on comptait 14 nouveaux entrants sur le segment de la vente de détail de l'électricité. A l'heure actuelle, il n'en reste plus que quatre. Ensemble, ils ne comptent que pour 0,3% du marché de la vente de détail de l'électricité (OFGEM, 2008).

Au total, après seulement cinq ans d'ouverture à la concurrence, ce sont environ 44% des clients résidentiels qui ont changé de fournisseur, situation que l'on ne retrouve dans aucun autre pays d'Europe (Defeuilley C., 2008). Sur ce total, British Gas réussit à en gagner près de 60%, le solde se répartissant entre les cinq groupes détenant les anciens monopoles de distribution-vente. La part de marché des autres nouveaux entrants est marginale.

Tab. 1. Expansion des fournisseurs historiques hors de leur zone à fin 2003

Fournisseur	Total des clients domestiques		Dont clients dans ses zones historiques		Dont clients hors zones historiques	
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre
Npower	15%	3 751 800	76,52%	2 870 750	23,48%	881 050
SSE	14%	3 501 680	81,93%	2 869 060	18,07%	632 620
EDF Energy	14%	3 501 680	88,96%	3 115 260	11,04%	386 420
Powergen	21%	5 252 520	77,90%	4 091 760	22,10%	1 160 760
Scottish Power	11%	2 751 320	66,90%	1 840 620	33,10%	910 700
Total	75%	18 759 000	79%	14 787 450	21%	3 976 550
British Gas	24%	6 002 880	0,00%	0	100,00%	6 002 880
Autres	1%	250 120	0,00%	0	100,00%	250 120
Total	100%	25 012 000	56%	14 787 450	44%	10 224 550

Sources : calculs à partir de Electricity Association, 2004 ; OFGEM, 2004. Chiffres fin 2003.

Les firmes adoptent clairement une stratégie d'expansion, marquée par la volonté de gagner des parts de marché et d'élargir leur base clientèle (Mollard M., 2007). Pour que cette stratégie réussisse, elles sont dans l'obligation de prendre à leur charge une partie des coûts de changement qui agissent comme des barrières à l'entrée et freinent la mobilité des consommateurs. Ce type de stratégie est caractéristique d'une phase d'*investing* dans laquelle les firmes en concurrence sacrifient provisoirement tout ou partie de leur rentabilité pour gagner de nouveaux clients. La différenciation du produit « fourniture d'électricité » étant limitée (le bien est homogène, sa qualité définie par de stricts standards techniques), les firmes différencient leurs offres par leurs politiques de prix (et dans une moindre mesure par le type de contrats proposés) et par leurs efforts en matière publicité et de démarchage.

Les politiques de prix. Les anciens monopoles adoptent des stratégies de discrimination en faisant des offres à des prix plus bas aux clients situés en dehors de leur zone de desserte, tout en maintenant des prix plus élevés pour leurs clients

« historiques ». Les firmes, qui fixent leurs prix non au niveau national, mais région par région (les 14 anciens monopoles de distribution-vente) procèdent à une segmentation des clients par leur localisation géographique (lieu d'habitation)¹. Elles sont donc en mesure de cibler avec exactitude à qui s'adressent leurs différents types d'offres. Cette stratégie, commune à tous les anciens monopoles, se traduit par un différentiel de prix significatif (supérieur à 10% en moyenne) entre les prix pratiqués par un opérateur historique dans son ancienne zone de monopole et la meilleure offre alternative pour cette même zone (OFGEM, 2007).

A l'intérieur de leur zone de desserte, les anciens monopoles calent leurs prix sur ceux pratiqués par British Gas. La firme est considérée comme le concurrent le plus sérieux par les anciens monopoles, celui qui est susceptible de leur faire perdre le plus grand nombre de clients. Deux raisons principales y concourent. En premier lieu, British Gas est la seule firme disposant d'une marque nationale et de surcroît connue de la quasi-totalité des consommateurs d'électricité. Plus de 80% des ménages britanniques sont desservis en gaz naturel (OFGEM, 2008). En second lieu, British Gas a souffert d'une séquence défavorable d'ouverture des marchés et d'une régulation asymétrique qui le conduit à perdre des parts de marché sur la vente de détail de gaz à partir de 1996, au bénéfice principal des fournisseurs d'électricité². British Gas doit donc rapidement reconstituer une base clientèle au risque d'être progressivement marginalisé (Thomas S., 2003).

La firme décide donc de riposter à l'entrée des fournisseurs d'électricité sur le marché du gaz en entrant sur celui de l'électricité. British Gas utilise les deux atouts que lui confèrent sa notoriété nationale et sa relation ancienne avec les consommateurs (sa part de marché sur le gaz est encore de 76% en 1999 contre 100% en 1996). La firme propose des offres combinées gaz et électricité (*dual fuel*), ce qui concrètement revient à proposer une offre électricité à ses propres clients gaz. Le prix offert par British Gas est en le plus souvent légèrement en retrait par rapport à celui de l'ancien monopole. La firme apparaît alors comme *l'alternative connue* la moins chère aux yeux des clients. A l'extérieur de leur zone de desserte, les anciens monopoles proposent des prix en général moins élevés que la firme historique en place et également moins élevés que ceux de British Gas, qui peut, nous l'avons vu, compter sur sa notoriété³.

On peut donc considérer que British Gas est la firme pivot du marché, à partir de laquelle les autres firmes déterminent ou ajustent leurs offres de prix (OFGEM, 2008, House of Commons, 2008). Cela ne se traduit pas forcément en termes de *timing* des annonces. British Gas n'est en général pas la première firme à annoncer

¹ Au moins durant les premières années suivant l'ouverture à la concurrence. Plus tard, à mesure du développement du nombre de changements et de la prise en compte du flux des déménagements, l'historique de la relation des consommateurs par rapport à leur fournisseur d'électricité devient plus difficile à maîtriser.

² Sur le marché du gaz, le régulateur impose à British Gas de perdre des parts de marché sur le segment des industriels et des professionnels, vite conquis par les pétroliers. La firme doit se concentrer sur les résidentiels, marché attaqué par les électriciens. Puis, le régulateur interdit à Centrica de baisser ses prix sur le segment résidentiel du marché du gaz jusqu'à ce qu'il juge la concurrence suffisamment installée. Ce qui sera le cas en 2002.

³ Notons que le régulateur britannique, l'OFGEM, décide d'encadrer jusqu'en 2002 les offres de prix faites aux anciens monopoles à leurs clients « historiques ». Des prix planchers sont fixés (les *minimum price restraints*), qui permettent aux concurrents, dans un contexte de diminution générale des coûts d'approvisionnement (baisse des prix de gros de l'électricité), de proposer des offres plus attractives et de gagner des clients (Mollard M., 2007). Ces contrôles de prix sont abandonnés début 2002.

publiquement les évolutions de prix proposées à ses clients. Les anciens monopoles disposent d'une certaine latitude pour devancer British Gas sans trop courir de risque (si elles considèrent que c'est de leur intérêt de le faire pour des raisons d'image ou de rentabilité). En effet, elles peuvent largement anticiper ce que seront les mouvements de prix futurs de British Gas à partir des informations publiques dont elles disposent¹.

Publicité et démarchage. Le second facteur de différenciation utilisé par les firmes est la publicité et le démarchage. Les anciens monopoles et les nouveaux entrants se sont engagés dans des politiques offensives d'acquisition de clients qui se traduisent par des dépenses de publicité² et par des campagnes massives et généralisées de démarchage directe (en particulier par porte-à-porte)³. En juin 2003, plus de 90% du marché est visité de cette manière, pour une dépense annuelle estimée à environ 250 millions de livres sterling (OFGEM, 2008). La publicité et le démarchage permettent aux firmes de s'affranchir en partie de la compétition en prix pour attirer de nouveaux clients, quitte à utiliser pour cela des pratiques peu recommandables (House of Commons, 2008).

Investissements initiaux et rentabilité. Les investissements consentis pour acquérir une base clientèle (en termes de publicité, de démarchage direct auprès des clients, d'offres attractives de prix) s'effectuent au détriment de la rentabilité. British Gas en est l'illustration. La firme se lance dans une campagne d'acquisition de grande ampleur, investit plusieurs centaines de millions de livres sterling en publicité, démarchage, déploiement et adaptation de ses systèmes d'information, de gestion de clientèle et de facturation. Cela se traduit par des investissements initiaux importants, qui grèvent sa marge brute pendant les quatre premières années (1997-2000). British Gas accumule près de 400 millions de livres sterling de pertes opérationnelles durant cette période. Si la firme parvient à atteindre l'équilibre les trois années suivantes (2001-2003), le résultat est très modeste (environ 150 millions de livres de profit opérationnel en cumulé), ce qui représente une marge brute de moins de 4%. Globalement, sur la période 1997 et 2003, British Gas ne réussit pas à dégager de profit opérationnel positif sur son activité de vente d'électricité de détail (voir tableau suivant).

La période initiale marquée par de forts investissements conduisant à des pertes opérationnelles récurrentes, avait été largement anticipé par le groupe, qui s'était donné jusqu'en 2000 avant de commencer à engranger des résultats positifs (Centrica, 2001). British Gas parvient à peu près à respecter son tableau de marche, même s'il lui faut attendre un an de plus que prévu avant de dégager son premier profit opérationnel positif sur ce segment d'activité.

¹ British Gas donne chaque année de nombreuses informations sur ses activités en matière de vente d'électricité et de gaz : nombre de clients, chiffres d'affaires, consommation, nombre de clients, coûts d'approvisionnement, coûts d'acheminement, coûts opérationnels, marge brute, objectifs de rentabilité (en tendance). A partir de ces informations, il est possible d'estimer avec une marge d'erreur acceptable quelle est l'équation financière que doit résoudre British Gas et comment il pourra adapter ses niveaux de prix à l'évolution des prix de gros sur le marché.

² Plus de 150 millions de livres sterling sont ainsi dépensés en campagnes publicitaires entre 2001 et 2004 (Electricity Association, 2003 ; 2004 ; 2005).

³ Selon différentes évaluations, les coûts d'acquisition d'un client pour la fourniture d'électricité se situent dans une fourchette de 30 à 60 livres sterling (Waddams-Price C., 2004 ; Littlechild S., 2005), auxquels il faut ajouter les coûts d'exploitation, qui peuvent être estimés autour de 20 à 30 livres sterling par client.

Tab. 2. Résultats de British Gas (1997-2003) dans la vente d'électricité en GB

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nombre de clients (000)	0	850	2100	4000	5400	5795	6189
Parts de marché (%)	0%	3%	8%	15%	20%	22%	24%
Chiffre d'affaires	0	5	240	792	1242	1380	1547
Coûts d'acheminement et d'achat d'énergie	0	5	156	686	972	1 037	1 165
Coûts opérationnels	25	85	84	106	270	289	328
Profit opérationnel	-25	-85	-156	-107	40	54	54
Marge brute	n.s.	n.s.	-65%	-13,5%	3,2%	3,9%	3,5%

En millions de livres sterling. Les données concernant les coûts opérationnels, le profit opérationnel et la marge brute sont des estimations à partir de 2001 (Morgan Stanley, auteurs). Sources : Centrica, *annual reports*, Morgan Stanley, 2007.

Qu'en est-il des autres firmes présentes sur le marché ? Faute de données précises, il est difficile de déterminer avec autant de précision les investissements qu'elles ont réalisé et les résultats qu'elles ont obtenu durant cette période¹. Nous pouvons cependant estimer que les dépenses consenties par British Gas, en particulier en termes de publicité et de démarchage, les ont incitées à en faire autant pour limiter ou compenser le nombre de clients perdus par ces canaux. La politique de prix de British Gas a également influencé celle de ses principaux concurrents. Ceux-ci utilisent les prix de British Gas comme des plafonds de prix à ne pas dépasser dans les zones de desserte situées en dehors de leur territoire historique.

En deçà de ce niveau, les offres des concurrents se fixent à des niveaux qui dépendent des cibles géographiques d'extension qu'ils se sont choisis, de leur objectif de rentabilité et de leurs coûts d'approvisionnement, qui eux-mêmes sont fonction de leur portefeuille d'actifs physiques. En tout état de cause, la stratégie d'*investing* menée par British Gas a des répercussions sur les décisions des anciens monopoles de distribution, même s'ils peuvent bénéficier de sérieux amortisseurs (clients captifs sur leur zone de desserte, couverture physique partielle ou totale de leurs besoins) qui en limitent très probablement l'impact financier.

Les firmes en concurrence sur le marché britannique cherchent donc à attirer des clients rendus peu mobiles par l'existence de coûts de changement en rognant sur leurs marges. Le principal nouvel entrant, British Gas, joue un rôle central dans cette stratégie d'*investing*, que nous avons choisi de circonscrire à la période 1997-2003 pour les raisons suivantes : 2003 marque à la fois l'année qui a vu la quasi-totalité des clients britanniques démarchés en porte-à-porte et le point haut du nombre de clients gagnés par British Gas. A partir de 2004, une autre approche s'amorce, marquée par des évolutions importantes en matière d'offres de prix, qui peut être considérée comme une tentative de *harvesting*.

¹ Les firmes en question sont des groupes intégrés de l'amont à l'aval, qui ne donnent pas d'informations comptables aussi détaillées que British Gas sur leurs activités de vente de détail de l'électricité au Royaume-Uni.

3.3. British Gas : une tentative avortée d'harvesting

A partir de 2004 et jusqu'en 2006, British Gas va tenter de rentabiliser ses investissements. Le groupe modifie sa politique de prix à destination de la clientèle résidentielle. En 2004, British Gas annonce une augmentation de prix supérieure à celles de tous ses principaux concurrents. Le groupe répercute de manière plus marquée la hausse des prix de gros, qui renchérit ses coûts d'approvisionnement. En 2005, British Gas est un des derniers groupes à annoncer une hausse de prix, mais elle est parmi les plus importantes. Enfin, en 2006, il fait partie du groupe de fournisseurs qui augmentent encore le plus les prix de détail. Au total, en prenant en compte la date des annonces et le niveau de hausse, British Gas est le fournisseur qui a fait croître le plus ses prix entre 2004 et 2006 (House of Commons, 2008).

Tab. 3. Hausse des prix de détail et *timing* des annonces (2004-2006)

2004	Hausse des prix	Date
EDF Energy	3.8%	13 septembre
British Gas	9.4%	20 septembre
Npower	7.6%	1 octobre
Scottish Power	8%	4 octobre
Powergen et SSE	0%	
2005	Hausse des prix	Date
EDF Energy	5.4%	17 janvier
SSE	6.7%	1 mars
EDF Energy	12%	5 août
Powergen	11.9%	31 août
British Gas	14.2%	19 septembre
Scottish Power	12%	17 octobre
Npower	0%	
2006	Hausse des prix	Date
Npower	12%	1 janvier
SSE	8.9%	1 janvier
Scottish Power	8%	1 mars
British Gas	22%	1 mars
Powergen	18.4%	10 mars
EDF Energy	4.7%	13 mars
Npower	13.4%	31 mars
SSE	9.4%	1 mai
Scottish Power	10%	1 juillet
EDF Energy	8%	31 juillet
Powergen	9.7%	21 août
British Gas	9.4%	1 septembre
Npower	9.9%	1 octobre

Source : Energywatch in House of Commons, 2008.

Un pari manqué. British Gas fait alors le pari qu'il est en mesure d'augmenter ses prix plus vite que ses concurrents, dans l'optique de rétablir ses marges opérationnelles, sans pour autant perdre un nombre important de clients. Désormais bien installée sur le marché électrique, disposant d'une forte notoriété, vendant à la fois du gaz et de l'électricité, la firme considère qu'il possède des atouts pour fidéliser ses clients et les rendre moins sensibles aux différentiels de prix qui commencent à apparaître avec certains de ses concurrents.

Or, c'est exactement l'inverse qui se produit. British Gas perd rapidement des parts de marché à partir de 2004 jusqu'en 2006. Au total, le solde des départs et des arrivées sur cette période de trois ans se traduit par une perte nette de 430 000 clients, soit environ 7% de sa base clientèle de fin 2003. Ces départs l'obligent à intensifier les campagnes de publicité et de démarchage pour tenter d'en compenser une partie, ce qui renchérit ses coûts opérationnels (les coûts d'acquisition et de gestion des nouveaux clients). Cela pèse sur la marge du groupe, qui ne progresse pas malgré les hausses de prix (voir tableau 4). La tendance s'inverse malgré tout en 2007, le groupe ayant choisi de modifier sa stratégie de prix en proposant des baisses de prix plus importantes que celle de ses concurrents dans un contexte de retournement de marché (diminution rapide et forte des prix de gros)¹.

Tab. 4. Résultats de British Gas (2004-2007) dans la vente d'électricité en GB

	2004	2005	2006	2007
Nombre de clients (000)	5 950	5 920	5 759	6 019
Parts de marché (%)	23%	23%	21%	22%
Chiffre d'affaires	1731	1836	2 280	2 161
Coûts d'acheminement et d'achat d'énergie	1 385	1 474	1 825	1 700
Coûts opérationnels	346	340	378	350
Profit opérationnel	68	22	77	111
Marge brute	3,9%	1,2%	3,4%	5,1%

En millions de livres sterling. Les données concernant les coûts opérationnels, le profit opérationnel et la marge brute sont des estimations (Morgan Stanley, auteurs). Sources : Centrica, *annual reports*, Morgan Stanley, 2007.

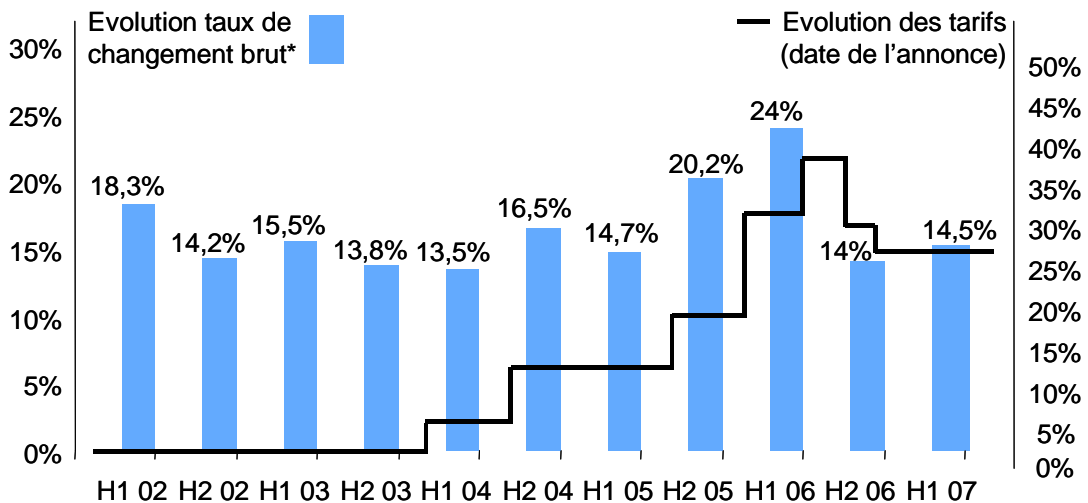
British Gas ne parvient pas à dégager une marge opérationnelle au niveau de ses attentes : les résultats de la firme sur le segment de la vente de détail de l'électricité restent fragiles et sont en deçà des objectifs tendanciels qu'elle s'était fixée (marge opérationnelle située dans une fourchette comprise entre 5% et 10%). Depuis 1997, le leader du marché britannique n'a réussi à dégager qu'un peu plus de 50 millions de livres sterling de résultat opérationnel cumulé sur la période, réussissant tout juste en sept ans (2001-2007) à combler les pertes initiales consécutives au démarrage de son activité (1997-2000).

Comment expliquer ce phénomène ? Les consommateurs dont British Gas a fait l'acquisition sont par construction des clients mobiles, actifs : ils ont changé au moins une fois de fournisseur, quittant leur opérateur historique au profit du nouvel

¹ En 2007, le groupe réussit néanmoins à augmenter sa marge brute en jouant essentiellement sur le timing de ses annonces d'évolution de prix. Début 2007, le groupe profite d'une baisse forte des prix de gros qu'il ne répercute pas immédiatement dans ses prix, qui restent inchangés jusqu'en début mars. Le groupe engrange alors des profits conséquents, puis baisse de manière forte ses prix (plus que ses concurrents), ce qui lui fait regagner des clients. Cette configuration particulière est difficile à reproduire, notamment lors d'épisodes de hausse de prix, les clients semblant plus enclins à changer de fournisseur lorsque les prix augmentent que lorsque les prix baissent (ils anticipent une réaction de la part de leur fournisseur et préfèrent attendre plutôt que d'en changer). Du reste, au premier semestre 2008, caractérisé par un nouvel épisode de hausse des prix, la marge opérationnelle de British Gas sur la vente de détail revient à des niveaux plus modestes (autour de 3%).

entrant. Ces clients, généralement bien informés de l'évolution de conditions de marché, des offres des autres firmes, sont sensibles aux écarts de prix qui peuvent être constatés entre les différents fournisseurs en concurrence et réagissent en conséquence en exerçant leur liberté de choix. La mobilité des clients de British Gas se maintient à des niveaux élevés, et tend à s'accroître au moment des annonces de hausse de prix, lorsque le différentiel perçu ou réel entre les prix pratiqués par la firme et ses concurrents augmente (voir figure suivante). Le comportement des consommateurs de British Gas ne s'est pas modifié dans le sens souhaité par la firme : ils sont pas devenus moins mobiles au fil du temps, ni plus fidèles.

Fig. 1. Sensibilité des clients électricité de British Gas aux évolutions de prix (2002-07)



* Nombre cumulé de départs et d'arrivées dans la base clientèle de British Gas rapporté à l'ensemble des clients du groupe. Sources : Centrica, *annual reports*, Morgan Stanley, 2007.

Cela oblige British Gas d'une part, à lier étroitement la fixation de ses tarifs à l'évolution des prix de gros de l'électricité et, d'autre part, à engager de manière continue des dépenses de publicité et de démarchage pour attirer de nouveaux clients afin de compenser ceux qui sont partis à la concurrence. Ce qui alourdit la structure de coûts de la firme et réduit ses possibilités d'alléger ses charges de manière à dégager une marge opérationnelle plus confortable. Elle peut néanmoins jouer sur quelques leviers pour tenter d'améliorer sa situation : réduction des coûts opérationnels de gestion de la clientèle (délocalisation, réduction de personnel, meilleur fonctionnement des systèmes d'information, de facturation, etc.), timing des annonces d'évolution des tarifs, introduction d'offres tarifaires à prix fixes sur plusieurs années, qui visent à réduire la mobilité des clients en leur offrant une protection contre la poursuite éventuelle de la hausse des prix de gros (OFGEM, 2008).

Les concurrents de British Gas ne sont pas placés dans la même situation. Ils disposent d'une base de clients « historiques », généralement moins actifs et moins sensibles aux évolutions de prix. En outre, ils possèdent une couverture physique (détention d'actifs de production) plus étendue qui les rendent moins dépendants de l'évolution des coûts d'approvisionnement sur le marché de gros. Les leviers sur lesquels ils peuvent jouer pour fixer leurs politiques de prix sont donc plus importants, leurs marges de manœuvre plus grandes pour maintenir ou restaurer leur marge opérationnelle.

Effets d'apprentissage et coûts de changement endogènes. La difficulté rencontrée par British Gas de passer d'une phase d'*investing* à une phase d'*harvesting* s'explique en grande partie par les comportements de ses consommateurs. Les coûts de changement ne sont ni statiques ni constants. Lorsque les fournisseurs s'engagent dans le jeu concurrentiel ils agissent à la fois sur le niveau et sur la nature de certaines composantes des coûts de changement. D'une part, les dépenses de publicité et le démarchage réduisent considérablement et durablement les coûts de recherche d'information des consommateurs. D'autre part, les consommateurs ayant changé au moins une fois de fournisseur peuvent bénéficier d'effets d'apprentissage. Leurs expériences passées contribuent à améliorer leur connaissance et leur information, ainsi que leurs capacités à effectuer un choix répondant à leurs préférences. Cette dynamique d'apprentissage permet aux consommateurs de gagner en expertise et en autonomie par rapport aux fournisseurs. Cela contribue à réduire le niveau des coûts de changement qu'ils supportent et favorisent donc leur mobilité¹.

Les nouveaux entrants sont les plus touchés par ce phénomène. En effet, ils attirent en moyenne les consommateurs les moins averses au risque, ceux qui supportent les coûts de changement les plus faibles et qui constituent donc la frange la plus réactive aux évolutions de prix. Les clients quittant l'opérateur historique révèlent, par leur comportement, leur propension à la mobilité et leur profil de preneur de risque. Ils sont donc a priori les plus difficiles à fidéliser et les plus propices à enclencher des dynamiques d'apprentissage. Cela place les nouveaux entrants dans une situation plus difficile que les fournisseurs historiques qui disposent d'une base de clientèle installée.

En outre, les fournisseurs ne disposent que de peu de leviers pour renforcer la fidélité des consommateurs à leur égard. Jusqu'à présent, les fournisseurs n'ont pas réussi à adjoindre des services à forte valeur ajoutée à la vente d'électricité, ce qui leur permettrait, d'une part, de différencier leurs offres en qualité, d'autre part, de réduire l'élasticité prix de leurs clients. La concurrence en aval, si elle conduit à des améliorations (contrats innovants en prix et durée, *dual fuel*, conseils en termes d'efficacité énergétique, etc.), n'est pas le siège d'innovations radicales susceptibles d'enrichir le contenu des offres au point de fidéliser les clients par ajout de nouveaux services ou de nouvelles fonctionnalités.

Quelles sont les conséquences de la prise en compte des effets d'apprentissage des consommateurs sur l'analyse du fonctionnement de la dynamique concurrentielle avec coûts de changement ?

- Les coûts de changement deviennent une variable stratégique, non seulement pour les firmes (celles-ci peuvent artificiellement les augmenter pour restreindre la mobilité), mais également pour les consommateurs, qui peuvent en réduire le niveau en enclenchant des dynamiques d'apprentissage. Les consommateurs, ou en tout cas une partie d'entre eux, sont en situation d'endogénéiser les coûts de changement.

¹ Notons cependant que toutes les composantes des coûts de changement ne sont pas concernées. Les coûts transactionnels ne peuvent pas être modifiés durablement ni par les opérateurs ni par les expériences de changement des consommateurs car ce sont des coûts associés à la contractualisation : ils sont récurrents (Nilssen T., 2000). Seule une action des pouvoirs publics peut en modifier le niveau ou l'allocation entre différents acteurs.

- Cette variable stratégique pèsera plus sur les nouveaux entrants que sur les firmes en place qui bénéficient d'une base de clientèle installée dont les caractéristiques comportementales sont différentes. Les nouveaux entrants supportent donc deux handicaps : ils doivent supporter des coûts additionnels pour acquérir leurs clients et ont des difficultés supplémentaires pour les fidéliser. Si ces contraintes sont connues et observables, elles peuvent modifier de manière négative non seulement les anticipations des nouveaux entrants (sur l'opportunité d'entrer sur un marché), mais également les anticipations des firmes en place (sur l'opportunité de se concurrencer en prix de manière agressive en première période s'il est difficile de fidéliser les clients nouvellement acquis en seconde période).
- Les clients des firmes en place sont moins mobiles que ceux des nouveaux entrants, les consommateurs ont des caractéristiques comportementales hétérogènes. Cette hétérogénéité implique que les nouveaux entrants ont plus de difficulté à discriminer en prix entre, d'une part, les consommateurs qui constituent leur base clientèle, et, d'autre part, ceux qu'ils essayent d'attirer. Une firme A qui ne peut pas discriminer en prix doit faire un arbitrage entre les gains tirés de l'acquisition de nouveaux clients et le manque à gagner consécutif à la baisse de prix accordé à sa base clientèle. Cet arbitrage dépendra de la part de marché de la firme : plus elle est importante et moins le gain net d'une stratégie agressive d'acquisition de clients nouveaux sera fort. Cet effet peut être renforcé par deux facteurs : a) la firme concurrente peut elle discriminer en prix, b) le marché est « mature », le nombre de nouveaux clients, non attachés à un fournisseur, est limité. Dans ce cas de figure, la firme A n'a pas d'incitation à développer une base de clientèle importante en première période (si c'est un nouveau entrant, elle n'est pas incitée à entrer) si elle sait qu'en seconde période elle ne pourra pas discriminer en prix (donc rentabiliser ses efforts en première période) alors que sa concurrence peut le faire. On obtient ainsi un résultat opposé à celui découlant de la démonstration faite par J. Farrell et C. Shapiro (1988).

La prise en compte des effets d'apprentissage de la part d'une partie des consommateurs créer une hétérogénéité de situation entre firmes en concurrence. Certaines firmes sont capables de discriminer en prix, d'autre ne le peuvent pas. Cela introduit un biais favorisant les firmes en place par rapport aux nouveaux entrants et cela tend à limiter les incitations qu'ont les firmes de se concurrencer de manière agressive en prix pour acquérir une frange de clientèle qui risque d'être difficile à fidéliser.

4. Conclusion

L'analyse du cas de la vente de détail de l'électricité au Royaume-Uni nous a permis d'identifier le rôle important joué par les effets d'apprentissage des consommateurs sur les stratégies des firmes en concurrence. La prise en compte de comportements hétérogènes enrichit les conclusions qui peuvent être tirées des modèles théoriques portant sur la dynamique concurrentielle avec coûts de changement. Dans le cas qui nous intéresse, il apparaît que la tentative avortée de la part de British Gas de passer à une phase d'*harvesting* pourrait avoir un impact important sur les équilibres de marché. D'une part, en décourageant toute nouvelle entrée, et d'autre part en réduisant les incitations des fournisseurs à se concurrencer en prix.

Repères bibliographiques

- Centrica (2001), *Annual report 2000*, London
- Chen, Y. (1997), "Paying consumers to switch", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 6
- Diamond P. (1971), "A model of price adjustment", *Journal of Economic Theory*, vol. 3
- Defeuilley C. (2008), "Retail competition in electricity markets", *Energy Policy*, forthcoming
- Dumez H. Jeunemaître A. (2005), "La démarche narrative en économie", *Revue Economique*, vol. 56
- Electricity Association, (2003), *Electricity Industry Review 7*
- Electricity Association, (2004), *Electricity Industry Review 8*
- Electricity Association, (2005), *Electricity Industry Review 9*
- Farrell J., Shapiro C. (1988), "Dynamic competition with switching costs," *Rand Journal of Economics*, vol. 19
- Farrell J., Klemperer P. (2007), "[Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects](#)", in M. Armstrong and R. Porter (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, North-Holland
- Fudenberg D., Tirole, J. (1984), "The Fat-cat effect, the puppy-dog ploy, and the lean and hungry look," *American Economic Review*, vol. 74
- Gabszewicz J., Pepall L., Thisse J.F. (1992), "Sequential Entry with Brand Loyalty Caused by Consumer Learning-by-Using", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 40
- Helm D. (2004), *Energy, the State and the market. British energy policy since 1979*, Oxford University Press, Oxford
- House of Commons (2008), *Energy prices, fuel poverty and OFGEM*, Business and Enterprise Committee, vol. 1 et 2
- Klemperer P. (1987a), "Markets with consumer switching costs", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 102
- Klemperer P. (1987b), "The competitiveness of markets with switching costs", *Rand Journal of Economics*, vol. 18
- Klemperer P. (1995), "Competition when consumers have switching costs : an overview with application to industrial organization, macro economics and international trade", *Review of Economic Studies*, vol. 62
- Littlechild S. (2005), *Smaller suppliers in the UK domestic electricity market : experience, concerns and policy recommendations*, OGFEM report, London
- Mollard M., (2007), *Théorie des coûts de changement et analyse de la concurrence de détail dans l'électricité. Le cas britannique*. Thèse de doctorat, Université Paris-Sud 11
- Morgan Stanley (2007), *Centrica Business Changing Significantly - Justifies a More Positive Stance*, Morgan Stanley Research Europe, London, June 26.
- Nilssen T. (1992), "Two kinds of consumer switching costs", *Rand Journal of Economics*, vol. 23
- Nilssen T. (2000), "Consumer lock-in with asymmetric information", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 18

- OFGEM (2004), *Domestic Competitive Market Review : A Review Document*, OFGEM, London
- OFGEM, (2007), *Domestic Retail Market Report*, OFGEM, London
- OFGEM (2008), *Energy Supply Probe - Initial Findings Report*, OFGEM, London
- OFT (2003), *Switching costs*, Economic Discussion Paper 5, NERA report, OFT, London
- Padilla A. (1992), "Mixed pricing in oligopoly with consumer switching costs," *International Journal of Industrial Organization*, vol. 10
- Riordan M. and Sappington D. (1989), "Second sourcing," *Rand Journal of Economics*, vol. 20
- Salop S. (1977), "The noisy monopolist : imperfect information, price dispersion and price discrimination", *Review of Economic Studies*, vol. 44
- Shaffer G., Zhang Z. (2000), "Pay to switch or pay to stay: preference-based price discrimination in markets with switching costs," *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 9
- Surrey J. (ed.) (1996), *The British electricity experiment. Privatization : the record, the issues, the lessons*, Earthscan Publications, London
- Taylor, C. (2003), "Supplier surfing: Competition and consumer behaviour in subscription markets", *The RAND Journal of Economics*, vol. 34
- Tirole J. (1988), *The theory of industrial organization*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- Thomas S. (2003), "Gas as a commodity. The UK gas market : from nationalism to the embrace of free market", in Arentsen M, Kunneke R. (ed.), *National reforms in European gas*, Elsevier, Oxford
- Waddams-Price C., (2004), "Spoilt for Choice? The Costs and Benefits of Opening UK Residential Energy Markets", University of Berkeley – CSEM WP n°123