

CHAPITRE III : LES LIMITES DE L'ARTICULATION MARCHE CONCURRENCE

Les limites du couple marché – concurrence peuvent être appréhendées de trois manières : 1° en rappelant que le marché n'est qu'une dimension de l'environnement économique de l'entreprise ; 2° en précisant que le recours au marché génère des coûts de transaction que l'entreprise peut chercher à internaliser ; 3° en insistant sur le fait que les entreprises sont des acteurs de la vie économique, dès lors elles peuvent à la fois subir et influencer leur environnement.

I. LEGITIMITE ET PERENITE DU COUPLE MARCHE - CONCURRENCE

Partir du principe que la concurrence se définit comme une structure de marché, revient à considérer qu'il faudrait commencer par identifier les différents marchés, puis observer que ces derniers répondent bien aux caractéristiques de la concurrence. Cette conception de la concurrence est très limitative puisqu'elle se trouve rattachée uniquement à la notion de marché. Dans certains cas, cette conception donne des résultats : il existe en effet bel et bien un marché des biens et des services, un marché du travail, un marché financier... Dans d'autres cas, cette conception pose certains problèmes : exemple de la fiscalité. Il n'existe pas de marché de la fiscalité or on parle très souvent de la concurrence fiscale qui amène une entreprise à choisir son lieu de production en vertu des conditions fiscales du pays. Le fait de constater que la fiscalité génère des distorsions de concurrence, suffit pour admettre que le marché fait partie de l'environnement des agents économiques (entreprises, consommateurs, Etat) sans pour autant se suffire à lui-même. On peut ainsi revenir sur une décomposition de l'environnement qui tiendrait compte des phénomènes marchands et des phénomènes non marchands (démographie, institutions, social...)

- Qu'il s'agisse de la concurrence parfaite ou de la concurrence imparfaite, cette dernière est toujours appréhendée par le grand nombre de participants, en d'autres termes l'hypothèse d'atomicité. Si la concurrence imparfaite tend à tenir compte des situations qui échappent à la concurrence pure et parfaite (monopole, duopole, oligopole...), il n'en demeure pas moins qu'elle s'appuie sur le nombre d'offreurs et de demandeurs pour répertorier les différentes configurations du marché. La concurrence se réduit ainsi à une affaire de nombre, une quantité (le nombre de participants) et un prix (le prix d'équilibre, c'est-à-dire l'idée que le prix du marché est égal au coût marginal).

- Cette approche de la concurrence s'accorde assez mal avec une autre vision de la concurrence. Une métaphore généralement utilisée, consiste à partir de la théorie de l'évolution de Charles Darwin (rappelons pour la petite histoire, que ce dernier lui a donné sa forme définitive après avoir lu les écrits de Thomas Malthus). Cette métaphore peut se réduire à la formule suivante : « *le meilleur élimine tous les autres* », c'est la loi du plus fort, la jungle. Une transposition de cette formule dans le milieu des affaires pose néanmoins un problème : si la concurrence se traduit progressivement par une élimination des concurrents, elle suggère que l'on se dirige irrémédiablement vers une situation de monopole. Autrement dit, la concurrence engendrerait le monopole, ou tout du moins une certaine concentration des firmes. Ce résultat, largement commenté par les économistes (y compris les libéraux), peut être **présenté comme une justification de l'intervention de l'Etat**. Ce dernier aurait ainsi pour rôle de promouvoir ou de protéger la concurrence contre ceux qui chercheraient à en tirer parti. Ainsi l'Etat doit accepter un compromis entre deux visions différentes des conséquences de la concurrence : celle qui consiste à « laisser faire », ce qui engendre la constitution de

monopole (l'existence de monopole prouverait que l'entreprise qui subsiste est la meilleure, le résultat d'un processus de sélection) et celle qui voit dans l'apparition des monopoles, une source d'inefficience à laquelle il faut remédier.

II. LA NATURE DE LA FIRME ET LES COÛTS DE TRANSACTION

Le marché et la concurrence pure et parfaite (en d'autres termes la théorie néoclassique) ne parviennent pas à expliquer de façon satisfaisante l'existence d'organisations telles que la firme. La micro-économie traditionnelle considère l'entreprise comme « une boîte noire », un outil de production, une fonction technique, transformant des inputs en outputs. Cette approche ne permet pas de décrire des différences réelles de structure et d'organisation des entreprises. Depuis les travaux de Ronald Coase (1937) et son article « *The nature of the Firm* », l'entreprise peut être étudiée comme une structure complémentaire au marché, structure qui dépend en partie des choix stratégiques. Il existe des organisations plus efficaces que d'autres dans un contexte donné. La performance de l'entreprise n'est plus liée uniquement au marché.

Les travaux de Coase partent du constat suivant : il y a un coût à utiliser le marché et le système de prix. Il faut en effet passer du temps pour découvrir quels sont les prix pertinents. En outre, les transactions sur le marché entraînent des coûts de négociation et de surveillance. Il existe donc des coûts de transaction et ceux-ci permettent, selon Coase, d'expliquer l'existence d'organisations telles que la firme. L'auteur insiste bien sur le fait que le mécanisme d'allocation au sein d'une firme n'est pas le système de prix. En effet, à l'intérieur d'une firme, l'allocation des ressources est soumise à l'autorité. Au sein de l'entreprise, la hiérarchie supplante le système de prix. Ainsi les coûts de transaction permettent de comprendre l'existence de la firme. Mais dans ce cas, si les transactions sont coûteuses, pourquoi y a-t-il un marché ? Pourquoi n'y a-t-il pas qu'une seule firme ? Coase apporte un élément de réponse fondé sur le raisonnement marginaliste. Le fonctionnement de la firme fait l'objet de coûts de gestion. L'entrepreneur doit ainsi comparer le coût d'une transaction supplémentaire réalisée sur le marché avec le coût d'une transaction réalisée au sein de la firme.

A. La détermination des coûts de transaction

Le concept de coût de transaction est un concept opérationnel, toutefois il peut être difficile de l'appréhender. Généralement une approche en termes de coûts de transaction se fait en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, il convient d'examiner les différentes modalités d'approvisionnement pour un bien ou un service donné en fonction de ses caractéristiques *structurelles* (intégration, quasi-intégration, contrat de court terme) et *transactionnelles* (degré de spécificité des actifs impliqués, fréquence des transactions, degré d'incertitude). Ensuite il faut analyser le coût de ces arrangements contractuels en tenant compte des coûts de négociation, de contrôle et de gestion. L'ensemble de ces coûts représente les coûts de transaction. Puis, il faut analyser l'impact de ces différents arrangements contractuels sur les coûts de production ; déterminer les coûts globaux (coûts de transaction + coûts de production) ; tenir compte des actifs stratégiques (c'est-à-dire des actifs qui génèrent le plus de valeur pour la firme) et analyser l'impact du progrès technique sur les coûts globaux. Enfin, choisir l'arrangement institutionnel qui donne les coûts globaux les plus faibles tout en permettant à la firme de dégager la plus grande valeur possible.

B. Illustration par le système d'embouteillage et de distribution de Coca-cola et Pepsi-cola.

Le nouvel environnement concurrentiel et les stratégies de Coca-Cola et Pepsi-Cola ont conduit à remettre en cause le système indépendant de distribution et d'embouteillage. A l'origine, les deux majors de l'industrie des boissons gazeuses à base de cola ont été amenés à constituer un réseau d'embouteilleurs indépendants chargés en val de la chaîne de la mise en bouteille de la boisson et de sa commercialisation. Historiquement, le développement du système de distribution indépendant s'explique par le fait que dans les années 20, les boissons gazeuses étaient un nouveau produit et les deux producteurs principaux avaient alors préféré un système d'embouteilleurs indépendants qui permette de répartir les risques. De plus, en raison des coûts de transport élevés, notamment par rapport au coût de la matière, et des problèmes de stockage, il était préférable de disposer de distributeurs locaux proches du consommateur final.

Au début des années 70, Coca-cola et Pepsi-cola commencèrent à créer leur propre réseau de distribution intégré, à travers l'acquisition de leurs plus importants embouteilleurs indépendants. Plusieurs raisons expliquent cette tendance à l'internalisation de l'activité embouteillage et distribution. La logique de ce phénomène visait clairement à réduire les coûts de transaction, qui jouaient alors le rôle d'arbitre en faveur d'un mode d'organisation intégré. En effet, le succès du développement commercial des deux majors reposait sur la coordination des activités entre les producteurs et le réseau d'embouteillage et de distribution. Les coûts de coordination du système de distribution étaient devenus prohibitifs en raison de la complexification de la fonction de coordination des différents acteurs en aval de la chaîne. Coca-cola et Pepsi-cola étaient tenus de coordonner, notamment lors du lancement de nouveaux produits ou lors de campagnes promotionnelles, l'action de tous les embouteilleurs indépendants, dont la coopération était indispensable. Les coûts de contrôle et de surveillance du système de distribution illustraient également les coûts de transaction liés au système d'embouteilleurs indépendants. Dans le nouvel environnement concurrentiel, et face à la taille de certains embouteilleurs et à leur poids dans l'organisation du système, les risques de comportements opportunistes ou non-coopératifs se multipliaient. De même, des conflits entre producteurs et embouteilleurs n'étaient pas exclus à l'occasion de la négociations de contrats avec les gros clients, faisant notamment intervenir plusieurs distributeurs.

En intégrant cette activité, Coca et Pepsi limitaient les risques de conflits notamment en ce qui concerne la politique tarifaire. En effet, la législation sur la concurrence interdit à Pepsi et Coca de fixer des prix de revente ou d'imposer aux distributeurs une stratégie de prix unique. Sur ce dernier point, la tendance récente dans l'internalisation de l'activité d'embouteillage et de distribution confirme la volonté de réduire les coûts de transaction notamment par l'acquisition des embouteilleurs ayant les prix et les coûts les plus élevés.

III. LA PRISE EN COMPTE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES FIRMES

En précisant que les firmes sont de véritables acteurs de la vie économique et sociale, il s'agit de donner une véritable dimension stratégique à leurs prises de décisions. Si les principaux travaux sur la stratégie apparaissent dès le milieu des années 50, il est possible de définir chronologiquement 5-6 grandes étapes de la pensée stratégique. A cette dimension historique de la stratégie, nous associerons également une dimension économique, susceptible de revenir sur les fondements de la stratégie.

A. Une chronologie de l'approche stratégique

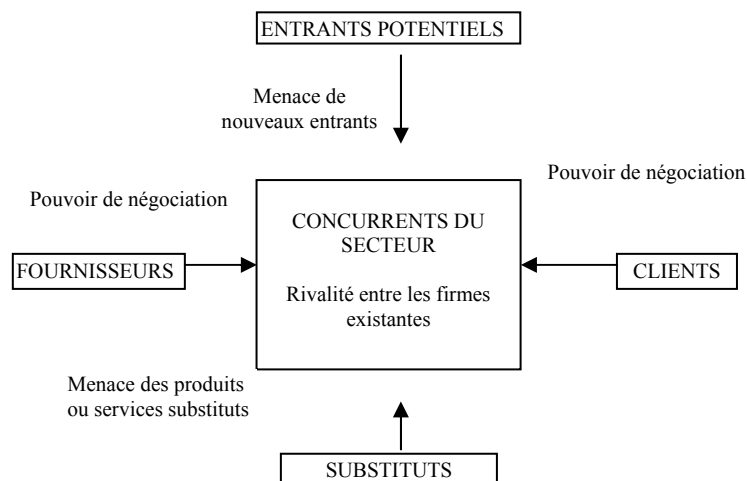
Les premiers modèles stratégiques de Harvard apparaissent au milieu des années 50. Ils visent à faire apparaître, d'une part, les forces et faiblesses des entreprises; d'autre part les contraintes et opportunités de l'environnement. Le modèle classique *SWOT* (pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est encore couramment utilisé et reste pertinent.

- Les années 60 sont marquées par l'introduction des « *matrices de portefeuilles de produits* ». Les cabinets de Consultants tels que le Boston Consulting Group, Arthur D. Little et Mc Kinsey, proposent aux entreprises d'analyser le positionnement de leurs produits en croisant deux critères : l'attractivité du marché (liée au cycle de vie du produit) et le positionnement concurrentiel (évalué par la part de marché de l'entreprise). L'entreprise peut ainsi utiliser sa matrice pour sélectionner les produits à conserver et ceux dont il faudrait se débarrasser. Durant les années 70, ces matrices de gestion de portefeuilles de produits ont débouché sur une vague de diversification qui n'a pas apporté les résultats escomptés par les entreprises.

- Ces mêmes années 70 marquent le passage d'un environnement économique stable à un environnement instable, complexe et internationalisé (2 chocs pétroliers, remise en cause des accords de Bretton-Woods...). La planification stratégique à long terme fait place à la gestion stratégique en temps réel. On cherche à savoir quelles sont les entreprises qui réussissent et pourquoi elles réussissent. A partir d'enquêtes de terrain, Peters et Waterman (1983) mettent en évidence 8 facteurs clés des entreprises qui réussissent : 1° Ce sont des entreprises qui s'engagent dans l'action ; 2° Elles sont à l'écoute du client ; 3° Elles favorisent l'autonomie et l'esprit innovateur ; 4° Elles se mobilisent autour d'une valeur clé ; 5° Elles relient leurs efforts de productivité aux motivations des salariés ; 6° Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire ; 7° Elles cherchent à préserver une structure simple et légère ; 8° Elles allient souplesse et rigueur.

- Dans les années 80, Mickael Porter (1982, 1986, 1990) perfectionne la conceptualisation de l'entreprise. On retient de ses travaux trois apports : 1° l'évocation des 5 forces concurrentielles d'un secteur ; 2° la définition d'avantages comparatifs se construisant soit sur la différenciation des produits, soit sur la domination par les coûts, soit sur la spécialisation ; 3° une analyse fine de la chaîne de valeur qui permet de segmenter une analyse de la compétitivité aux différents niveaux de la filière.

Fig 1 : Les Forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



1° L'obtention d'un avantage concurrentiel face à ces 5 forces repose sur deux actions complémentaires : protéger l'entreprise de l'action de ces forces et influencer ces forces.

La pression concurrentielle : l'entreprise doit connaître les conditions de la concurrence en identifiant les facteurs de la pression concurrentielle. On peut identifier sept facteurs principaux qui accroissent la pression de la concurrence : *le nombre important de concurrents* augmentant la compétition ; *la grande taille des concurrents* exerçant des effets de domination ; *le faible taux de croissance du marché* accentuant la lutte pour les parts de marché ; *la faible différenciation des produits* entraînant, pour une entreprise particulière, l'impossibilité de fidéliser la clientèle ; *un produit périssable* entraînant des baisses de prix très importantes lorsque se manifestent des excédents d'offre ; *des coûts fixes élevés* conduisant des entreprises à consentir des remises importantes en cas de récession économique ; *la difficulté de changer d'activité* en raison de l'existence de fortes barrières à la sortie telles que l'impossibilité de reconvertir des équipements très spécialisés (exemple de la sidérurgie). Face à la pression concurrentielle, l'entreprise doit adopter une stratégie visant deux objectifs : d'une part accroître la pression concurrentielle qu'elle exerce sur le marché (en augmentant par exemple sa taille et sa part de marché), d'autre part réduire la pression concurrentielle qu'elle subit de la part des autres entreprises (en rendant par exemple ses produits distincts de la concurrence).

Les nouveaux arrivants constituent une menace car ils cherchent à capter une part de marché significative. La stratégie de l'entreprise peut y répondre en élevant des **barrières à l'entrée**. Ces dernières ont deux fonctions. *Elles doivent empêcher matériellement l'accès au marché*. Elles apparaissent sous la forme d'un contrôle des approvisionnements, d'un contrôle de la technologie, ou d'une maîtrise des réseaux de distribution. *Elles élèvent le coût de l'accès au marché*. Ceci passe par une fidélisation des acheteurs par l'image de marque, une longueur des séries créant des économies d'échelle, une antériorité de la production créant des économies d'apprentissage (effet d'expérience)

Les produits de substitution sont une double menace pesant sur l'entreprise. Il s'agit en effet d'une *menace actuelle de baisse des ventes*, mais également d'une *menace potentielle d'élimination du marché*. La firme peut y remédier par sa stratégie en matière **de coût** (permettant une baisse des prix), **de qualité** (constituant un élément de différenciation par rapport aux substituts), **d'innovation** (intégrant les avantages des produits de substituts).

La puissance des fournisseurs leur confère des moyens d'imposer leurs prix ou leurs pratiques commerciales en amont du marché. C'est notamment le cas lorsqu'un fournisseur dispose d'un monopole d'approvisionnement pour une matière première ou une concession de distribution exclusive sur un marché, ou bien encore lorsque l'entreprise doit s'adresser à un seul fabricant dont le produit est protégé par un brevet ou un savoir faire particulier. La dépendance envers le fournisseur peut être due à des causes techniques (brevet), à des causes commerciales (position de franchise, licence, concession), à des causes juridiques (contrats à long terme liant le client au fournisseur), à des causes financières (endettement élevé du client vis à vis du fournisseur).

La puissance des clients lorsqu'ils sont peu nombreux ou de grande taille, se traduit par des exigences en matière de prix, de qualité, de délai de livraison et de service qui pèsent sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise. Ainsi les centrales d'achat des grands distributeurs leur permettent d'exiger des fabricants des délais de règlement, des modalités de livraison ou des niveaux de qualité ainsi que des remises sur les prix d'achat. Dans le domaine industriel

également, les clients peuvent imposer leurs conditions à leurs fournisseurs comme, par exemple, les constructeurs automobiles vis à vis de leurs sous-traitants.

2° Lorsque les entreprises ont repéré leurs facteurs clés de succès et qu'elles sont capables de les maîtriser ; Mickael Porter précise que les entreprises disposent de trois grands types de stratégies : la domination par les coûts, la différenciation et la spécialisation.

La domination par les coûts, notamment par l'obtention d'une dimension suffisante, génère des économies d'échelle (c'est à dire des baisses de coûts liées à des séries longues) et des effets d'expérience (c'est à dire des baisses coûts provenant de la maîtrise progressive des techniques qui engendre des gains de productivité). La domination par les coûts correspond donc souvent à une production et à une distribution de masse (exemple de la stratégie des hypermarchés).

La différenciation confère aux produits de l'entreprise, grâce à des innovations techniques logistiques ou commerciales, des caractères distinctifs par rapport aux concurrents (exemple de l'avance technique, meilleure fiabilité, sécurité de fonctionnement, forte image de marque...). La différenciation réduit les effets de substitution entre produits.

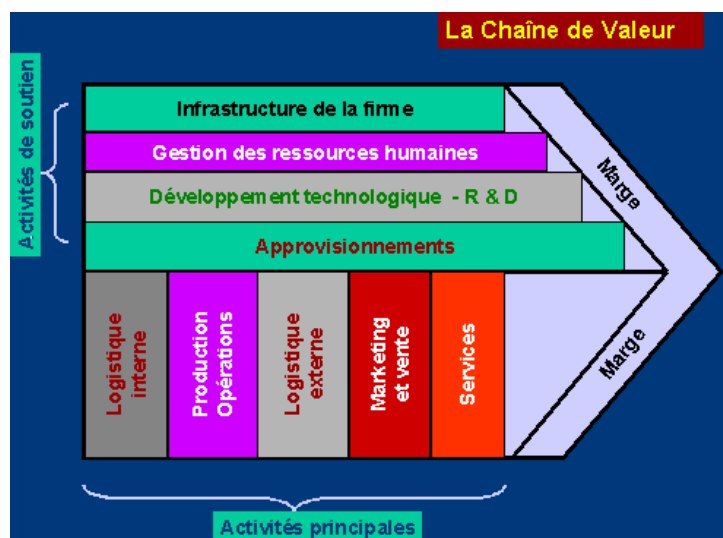
La spécialisation ou (focalisation) des activités permet la concentration des ressources sur un segment particulier d'activité où l'entreprise peut acquérir des compétences spécifiques (c'est à dire un métier) et un avantage concurrentiel. Cette stratégie est particulièrement bien adaptée pour les PME.

Aux plus gros et aux plus riches les stratégies de domination par les coûts ou par la différenciation, aux autres acteurs marginaux, les focalisations (spécialisations) sur des niches plus ou moins viables. Ce mode de pensée conduit à jouer sur les règles établies. La stratégie se déduit des caractéristiques de l'environnement auxquelles l'entreprise doit se conformer, se soumettre, en jouant le plus habilement possible des marges de manœuvre qu'offrent les structures en place.

3° Mickael Porter a imaginé le concept de chaîne de valeur, en décomposant l'activité de toute organisation en un certain nombre de sous-activités. L'entreprise se doit d'optimiser l'utilisation de ses moyens humains et financiers afin de maximiser la valeur ajoutée qu'elle crée. Elle doit ainsi identifier les compétences clés qui développeront son potentiel de création de valeur. La chaîne de valeur se compose de 2 catégories d'activités : 1° Les activités principales (logistique amont interne, production, logistique aval externe, marketing et ventes, services) ; 2° Les activités de soutien (infrastructures de l'entreprise, ressources humaines, recherche et développement, approvisionnements)

Dans le cadre de ses activités principales, l'entreprise met en place une *logistique interne* destinée à établir une liaison entre les approvisionnements destinés à la production et la production elle-même (gestion de la sous-traitance, juste à temps. Dans le cas des services, il y a lieu d'adapter le concept au type de service (les systèmes de réservation dans le transport ou l'hôtellerie ont une composante stockage avec une date de péremption correspondant à la date à laquelle le service doit être fourni ; passé cette date, un stock de sièges ou de chambres ne vaut plus rien, d'où le Yield Management). *La production* (industrie) ou l'exploitation (services), aussi dénommée *opérations*, a été longtemps le cœur de l'entreprise, en particulier industrielle. Pourtant, aujourd'hui, il lui arrive d'être complètement sous-

traitée, à l'étranger (délocalisations : textile, chaussures), mais aussi dans le pays (équipementiers dans l'automobile), ceci afin d'optimiser le partage de la valeur créée (pour l'entreprise, la valeur créée est concrétisée au moment où le client la paye). Dans le domaine des services, la valeur peut être créée en temps réel (coiffeur) ou par étapes (dans le transport aérien, elle est créée en deux étapes : la réservation, puis la gestion du vol au sol et en l'air). *La logistique externe* concerne tout ce qui se passe en aval de la production : gestion des stocks de produits finis, transport (sous-traité ou en interne), plates-formes de stockage intermédiaire. *Le marketing et les ventes* : il y a lieu de bien distinguer les deux fonctions. Une entreprise peut traiter en interne l'une et sous-traiter, à différents degrés, l'autre (réseaux de distributeurs). Une entreprise vendra donc ou non directement au consommateur final. L'Oréal ne vend pas ses produits directement au consommateur final (celui-ci ne fait jamais un chèque au nom de l'Oréal), mais il lui vend pourtant son image (marketing : publicité). La fonction vente de l'Oréal s'adresse aux acheteurs professionnels des différents réseaux de distribution. La grande distribution, elle, vend des produits qu'elle n'a pas fabriqués et aussi de l'image : celle de l'hypermarché. *Le service* prend une valeur de plus en plus importante dans de nombreuses chaînes de valeur d'entreprises. Il ne faudrait pas restreindre l'aspect service au seul service après vente qui n'est qu'une composante du service parmi d'autres. La notion de service est éminemment dépendante de l'industrie et de l'entreprise à laquelle on s'intéresse. Le financement est une composante du service lors de l'achat d'une voiture par exemple. La possibilité, offerte ou non, de changer sa réservation pour un vol en est une autre.



Source : M. Porter «l'Avantage concurrentiel »

Dans le cadre des activités de soutien, les infrastructures de l'entreprise sont constituées de toutes les immobilisations participant au fonctionnement général de l'entreprise à l'exclusion de celles dédiées exclusivement à l'exploitation (la chaîne de montage d'un modèle d'auto n'en fait pas partie ; le système de réservation d'une compagnie aérienne en fait partie). Les processus organisationnels de l'entreprise relèvent aussi des infrastructures. *Les ressources humaines* concernent la valorisation du potentiel humain de l'entreprise par la formation et la multiplication des expériences au sein de l'entreprise ; l'efficacité de la communication interne au sein de l'entreprise est un facteur important de la gestion des ressources humaines. Cette activité RH ne concerne pas la gestion opérationnelle des équipes de production ou de ventes. *La recherche et développement* concerne aussi bien les aspects techniques que les aspects design de la Recherche et du développement. *Les*

approvisionnements concernent la gestion des achats en général (politique générale d'achats) ainsi que les modalités (juste à temps, stock de matière première).

La valeur créée par l'entreprise apparaît sous la forme d'une offre produit – service payée par le client. La capture de cette valeur, autrement dit sa répartition, concerne un certain nombre d'agents. Les employés qui sont ceux qui consacrent leurs journées à créer de la valeur pour l'entreprise en sont souvent les premiers bénéficiaires sous la forme de salaires. Les salaires représentent souvent la plus grande partie de la valeur ajoutée. Les organismes sociaux (URSSAF, caisses de retraite) captent une partie de la valeur créée (une partie sera restituée au salarié sous forme de retraite). Les collectivités (Etat, région, département, commune) en perçoivent une partie sous forme d'impôt (impôt sur les sociétés, taxe professionnelle ...). Les banques éventuellement perçoivent des intérêts. Les fournisseurs sont payés. L'entreprise en pratiquant les amortissements légaux relatifs aux immobilisations garde une partie de la valeur sous forme de marge brute d'autofinancement. Les actionnaires reçoivent une partie de la valeur créée sous forme de dividendes et en laissent une partie dans l'entreprise (réserves), ceci à condition que l'entreprise ait fait du bénéfice dans l'année. Si l'entreprise n'a pas d'actionnaires (association), la valeur correspondante reste totalement à l'intérieur de l'entreprise.

- Les années 90 sont marquées par la globalisation stratégique et par la recherche de flexibilité. La complexification du monde s'est affirmée avec l'internationalisation croissante des flux (biens, services, capitaux et hommes) et le développement des marchés. L'incertitude et les risques sont devenus monnaie courante. On abandonne dans le même temps les idées d'un modèle d'organisation idéal et d'une stratégie optimale. La stratégie d'entreprise devient une stratégie d'adaptation à l'incertain, à un futur que l'on ne peut pas prévoir. L'entreprise établit des scénarii différents (ce que pourrait être l'avenir). Une telle démarche permet d'une part, de tester la capacité de réaction d'une entreprise face à l'incertain, d'autre part, de définir des stratégies d'adaptation et des stratégies d'innovation.

B. Les Fondements économiques de la stratégie d'entreprise

Les entreprises conçoivent généralement une stratégie - entendue comme «*la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre*» (A. Chandler) - afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie. La stratégie correspond à une vision de l'avenir de l'entreprise à un moment donné et fournit une certaine cohérence de l'action de ses différents partenaires et acteurs. Dans le processus de formation de sa stratégie, l'entreprise analyse d'abord toutes les dimensions de son environnement pour détecter ce qui peut constituer des opportunités de développement, ou au contraire des menaces. Ce **diagnostic externe** est ensuite mis en relation avec les ressources internes de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses (**diagnostic interne**). Dans le cadre de ce schéma très général, les travaux portant sur la stratégie ont toujours privilégié l'une ou l'autre des dimensions. Pendant longtemps, l'analyse de l'environnement de l'entreprise a été dominante. Il s'agissait alors de mettre en évidence les activités les plus prometteuses ainsi que les facteurs de compétitivité les plus pertinents, l'entreprise devant ensuite s'adapter à ces conditions. Mais il est apparu que l'entreprise participait aussi à la construction de son environnement, la mobilisation de ses ressources, de ses compétences et de son organisation permettant de créer un avantage par rapport à ses concurrents. Une fois, le diagnostic stratégique effectué, l'entreprise doit **choisir des axes stratégiques**. Ces choix concernent des domaines dans lesquels l'entreprise doit s'engager en

vue d'acquérir des avantages concurrentiels et une compétence distinctive qui la rendent différente des autres firmes : il s'agit de recenser les sources de l'avantage concurrentiel afin de sélectionner les différents domaines de développement (secteurs, produits, marchés, clientèle, technologie...). Ensuite, l'entreprise devra **identifier les types de stratégies** possibles pour conquérir les domaines choisis. Si la stratégie se réalise par des modes de croissance variés (interne ou externe), ses formes sont également très différentes. Il peut s'agir de stratégies inter-sectorielles (spécialisation, intégration, diversification,), de stratégies inter-entreprises (techniques d'impartition, alliances...) ou encore de stratégies tournées vers l'international (stratégies d'exportation et d'internationalisation). Enfin, la cohérence entre le potentiel des ressources et les modalités de développement retenues (types de stratégies) est assurée par l'établissement de plans stratégiques et de budgets. C'est le **principe de l'allocation optimale des ressources**.

1. De la compétitivité...

Par compétitivité, on entend la capacité de l'entreprise à affronter, grâce à ses ressources potentielles, la concurrence sans en supporter les inconvénients. Michel Chevalier la définit également comme « *la capacité à vendre durablement et avec profit ce que l'on produit* » (1995, p. 19). L'entreprise doit pouvoir faire face à la concurrence réelle et potentielle, à court terme comme à moyen et long terme. La compétitivité, généralement décomposée en compétitivité coût et compétitivité hors coût, peut être appréhendée à partir des cinq pôles suivants : la productivité, la flexibilité, l'innovation, la qualité et l'organisation.

- *La productivité* : C'est la production par unité de facteur (ici le travail ou le capital). On parle généralement de productivité moyenne (rapport production et facteur) ou de productivité marginale (rapport de variation). C'est elle qui conditionne le niveau des coûts et des prix.

- *La flexibilité* : C'est la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements de la demande et à une modification de l'environnement.

- *L'innovation* : C'est l'aptitude de l'entreprise à introduire de nouvelles techniques (produits...) qui lui permettront d'avoir une place privilégiée sur le marché.

- *La qualité* : C'est l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. La différenciation des produits par la qualité peut s'exprimer en termes de rente. L'entreprise privilégiera une stratégie par la qualité plutôt qu'une guerre des prix qui serait ruineuse.

- *L'organisation* : c'est la capacité de l'entreprise à procéder à un agencement optimal de ses services, à coordonner les individus, à mettre en place une ligne hiérarchique. Une organisation efficace stimule l'initiative, la responsabilisation et l'implication des salariés.

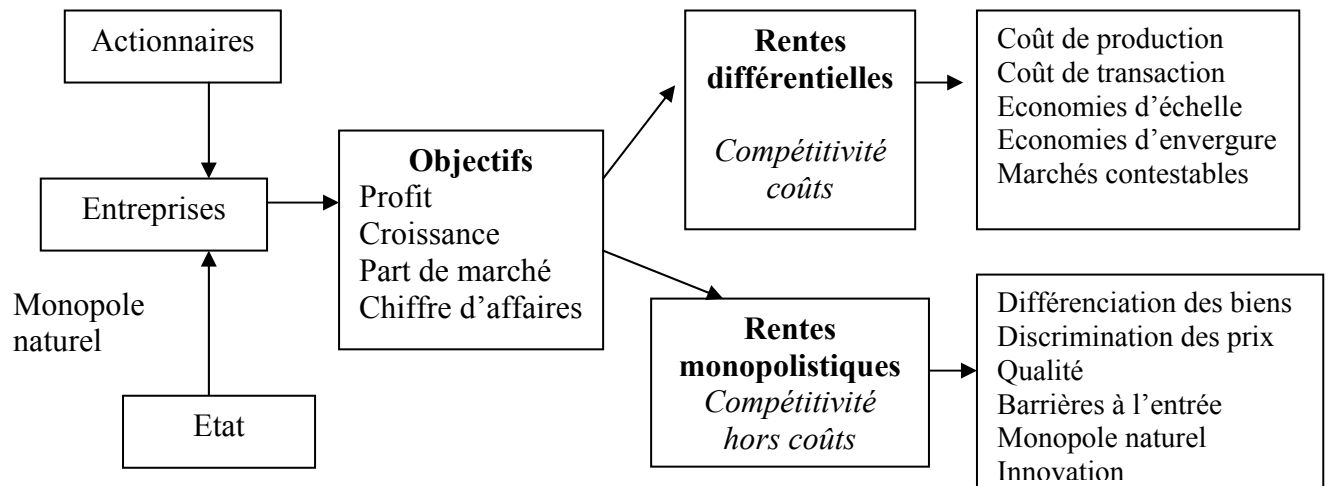
2. ...A la recherche de rentes

Le concept de rentes occupe une place centrale dans la stratégie de l'entreprise. L'avantage concurrentiel (en d'autres termes la compétitivité) se traduit généralement par une recherche de rentes différentielles et de rentes monopolistiques (Berger, 1995).

Les *rentes différentielles* reflètent des différences de coûts qui existent entre plusieurs entreprises concurrentes. Elles trouvent leur origine dans la technologie, le savoir-faire, l'information, l'organisation, la localisation... Les *rentes monopolistiques* traduisent à la fois des situations de différenciation des produits, de discrimination par les prix, de monopoles naturels, de brevets de fabrication, d'innovation (lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé de fabrication)... L'articulation entre les objectifs de l'entreprise et la

dynamique des rentes permet de mettre en évidence l'environnement et les stratégies de l'entreprise. Les entreprises sont en effet soumises soit aux actionnaires, soit à l'Etat actionnaire ou l'Etat régulateur. Elles ont pour objectif la recherche du profit, de la croissance, d'une part de marché, d'une hausse du chiffre d'affaires... Cette recherche de compétitivité se traduit par une recherche de rentes différentielles (économies d'échelle, économies d'envergure¹...) ou monopolistiques (différenciation, discrimination, qualité...).

Figure 2 : Objectifs et rentes



¹ Les économies d'envergure résultent des diminutions de coûts qu'entraîne la production conjointe de plusieurs biens différents.