

STRATEGIES DES ENTREPRISES ET EFFICACITE ECONOMIQUE

JM HUART, 2002, Bréal

S'interroger sur les implications, en termes d'efficacité économique, de l'existence des firmes et des stratégies qu'elles élaborent face au marché concurrentiel.

INTRODUCTION :

L'objectif généralement assigné à l'entreprise dans une économie capitaliste est la maximisation du profit (bénéfice). Pourtant d'autres stratégies peuvent se rencontrer. D'une manière générale, l'objectif permanent va être d'assurer la survie de l'entreprise dans un contexte concurrentiel et mouvant. Pour cela, les entreprises élaborent un certain nombre de stratégies qu'il est possible de rassembler en deux groupes :

1/ Les stratégies de différenciation : se démarquer des concurrents.

L'innovation en est le moyen essentiel. Les entreprises cherchent à être les plus performantes possibles dans un contexte de rivalité. Elles suscitent donc une activité économique plus concurrentielle.

2/ Les stratégies de collusion : vont amener à une réduction du degré de rivalité sur le marché.

Favoriser différentes formes d'ententes (aspects commerciaux ou productifs) destinées à organiser la concurrence. La concentration est la forme la plus poussée : elle aboutit en général à l'augmentation de la taille et à la diminution du nombre sur le marché. Certaines stratégies de collusion ou d'intégration peuvent amener à l'existence de barrières à l'entrée sur le marché. Cela est condamné par les politiques de la concurrence pour atteinte à l'efficacité économique.

L'efficacité économique pour une entreprise :

- 1^{er} critère : amélioration des résultats,
- 2^e critère : réalisation de gains de productivité (augmentation des quantités produites avec moins de facteurs de production) = « efficacité économique »,
- 3^e critère possible : évolution du prix des actions (amélioration de la rentabilité financière).

L'efficacité économique au niveau macroéconomique : doit apporter collectivement le plus de satisfaction. Traditionnellement, la situation de concurrence parfaite (taille modeste des entreprises, nombre important et liberté totale d'entrée et de sortie du marché) est considérée par le courant libéral comme la plus efficace collectivement (la concurrence forte permet le maintien de prix bas favorables aux consommateurs). Mais cette efficacité globale se heurte à l'efficacité des entreprises (les prix bas entraînent des profits bas). Les entreprises adoptent différentes stratégies contre cette situation.

Question : compatibilité entre efficacité des entreprises et efficacité globale ?

1) LA CONCURRENCE EST-ELLE PARFAITE OU NON ?

La concurrence a toujours été un concept central, mais c'est un concept qui a beaucoup évolué.

- le concept apparaît avec l'analyse économique (début XVIIIe) = conception simple et naturelle de la concurrence (concilier les intérêts privés et la prospérité générale).

- puis on passe au modèle strict néoclassique : la concurrence pure et parfaite (L. WALRAS 1874), avec 5 conditions : atomicité du marché, information parfaite, homogénéité du produit, libre entrée et libre sortie du marché, libre circulation des facteurs de production. Mais elle représente un modèle abstrait (l'équilibre général est scientifique)
- la recherche de plus de réalisme et la nécessité de penser la concurrence comme un processus dynamique et stratégique (et non plus statique) font émerger les théories de la concurrence imparfaite (J. ROBINSON 1932 et le leadership du prix et EH. CHAMBERLIN 1933 et la théorie de la concurrence monopolistique dans laquelle les produits sont non homogènes)
- des analyses récentes comme la théorie des marchés contestables dans les années 80 (BAUMOL-PANZAR-WILLIG et la « concurrence potentielle ») ont lié une conception atomistique au réalisme des situations d'oligopoles voire même de monopoles. La théorie des jeux (1944) et la « concurrence stratégique ».

2) LA CONCURRENCE EST-ELLE EFFICACE OU PAS ?

- l'efficacité de la concurrence pure et parfaite : le modèle néoclassique vante les vertus de la situation de concurrence pure et parfaite qui permet, compte tenu de la rationalité supposée des agents économiques, d'amener les marchés vers une situation d'équilibre.
MARSHALL : la théorie des surplus. Cet équilibre représente la situation optimale pour les consommateurs, les producteurs et donc l'ensemble de la société. Les situations qui s'éloignent de la concurrence pure et parfaite diminuent le bien être collectif. Il en est ainsi des situations de concurrence imparfaite (notamment le monopole) et des situations dans lesquelles l'Etat intervient (exemple de mise en place d'un protectionnisme tarifaire).
L.WALRAS : la libre concurrence instaure un équilibre général dans lequel il n'est plus possible d'améliorer la situation d'un individu sans devoir détériorer celle d'un autre (optimum au sens de PARETO).
- Les risques des excès de la concurrence pour les entreprises (exemple du marché du pétrole). Les situations de concurrence peuvent présenter des difficultés dans certains cas. Par exemple, une concurrence exacerbée peut à terme être destructrice pour les entreprises incitées à vendre toujours moins cher (guerre des prix), les coûts de production risquant de ne pas être couverts (et risque de remise en cause de la production même).
Des régulateurs sont alors nécessaires (sous la forme le plus souvent de cartels (ententes) entre les entreprises qui peuvent amener à la constitution d'entreprises de taille importante).

3) L'ENTREPRISE EST-ELLE PLUS EFFICACE QUE LE MARCHÉ ?

- l'efficacité de la régulation par le marché : le modèle néoclassique met en avant l'efficacité de la situation de concurrence pure et parfaite (pour être dans la situation la plus optimale possible : l'Etat ne doit pas intervenir sauf pour les fonctions régaliennes, les externalités et les monopoles naturels pour éviter les sur-profits dus à des coûts de production minimaux).
A inspirer les politiques anti-trust aux Etats-Unis à la fin du XIXe (l'Etat fait le jeu des entrepreneurs au détriment des consommateurs).
Les marchés contestables : la non-concurrence peut être la meilleure situation car la concurrence potentielle joue le même rôle que la concurrence.

- pourquoi existe-t-il des firmes ?

La réalité économique est marquée par l'existence d'entreprises de taille importante dans un contexte de croissance économique de longue durée et d'amélioration du bien être collectif... Il existe donc des raisons expliquant une meilleure efficacité de contrats à long terme dans le cadre d'entreprises, plutôt que de contrats à renouveler sur le marché.

L'existence de coûts de transaction sur le marché (R.COASE).

Le recours au marché comporte 2 séries de coûts :

* pour recherche de l'information sur les prix (pour le jeu de la concurrence)

* liés à la conclusion des contrats.

L'existence de ces coûts explique que l'entreprise peut être plus efficace que le marché.

Prolongements de WILLIAMSON : les risques de comportements opportunistes qui créeraient des situations d'incertitude.

Donc l'existence de la firme est justifiée, mais quel type d'organisation choisir ?

Car il existe 2 structures :

* firmes unifiées « structure en U » avec plusieurs départements rattachés à une unité décisionnelle (difficultés de coordination)

* firmes plus décentralisées « structure en M » avec des divisions différentes ayant une certaine autonomie.

- direction des entreprises : entrepreneurs ou managers ?

Différentes conceptions de l'entrepreneur :

* chargé de tous les risques liés à la production (A.SMITH, JB SAY) différent du capitaliste qui apporte les ressources nécessaires

* capacité administrative (SAINT-SIMON)

* SCHUMPETER : entrepreneur innovateur (5 types d'innovations) innovation = monopole même provisoire = profit, différent du capitaliste qui apporte les capitaux

* M

* managers : ils avaient dans les années 30 des pouvoirs croissants par rapport aux détenteurs de capital, « l'ère des managers » avec dilution progressive du capital

* le retour de l'actionnaire : émergence d'une gouvernance d'entreprise dans laquelle les innovateurs (vagues d'innovations importantes) et les actionnaires retrouvent une certaine place. Constat : ce sont souvent des entreprises de taille modeste que viennent les principales innovations.

La grande entreprise reste-t-elle alors efficace ?

4) POURQUOI LES ENTREPRISES SE CONCENTRENT-ELLES ?

Concentration : processus d'augmentation de la taille et diminution du nombre d'entreprises. Actuellement, il y a des opérations quasiment tous les jours ... Phases d'accélération suivies de ralentissements (cycles). Concentration horizontales ou verticales ou conglomérales (les plus nombreuses). Concentrations financières (participations croisées)

Malgré ce phénomène, il existe encore de nombreuses PME très dynamiques et créatrices d'emplois, et souvent facteur d'innovation.

- concentration : phénomène ancien, qui se développe à partir 1^{ère} révolution industrielle. L'évolution technologique augmente le seuil de rentabilité des équipements, incitant la réalisation d'économies d'échelle.

- XXe jusqu'aux années 80 : développement de formes de plus en plus complexes (les dirigeants cherchent à augmenter leur influence). Outil de puissance économique. Devient alors un élément stratégique.

- La période la plus récente : bouleversements technologiques et institutionnels qui accroissent la taille des marchés et donc de la concurrence. Nécessité d'être compétitif face aux plus grands et objectifs de rentabilité financière (dus à la globalisation financière) pour contenter les actionnaires.

5) LA GRANDE ENTREPRISE EST-ELLE TOUJOURS EFFICACE ?

Nous sommes passés du « big is beautiful » à « small is beautiful » au début des années 80. Thème important.

- les auteurs ayant justifié l'existence des entreprises par rapport au marché (COASE et WILLIAMSON) expliquent qu'il y a une taille optimale au-delà de laquelle il y a perte d'efficacité
 - * due au rendement décroissant de la Direction (COASE)
 - * liée aux techniques de production (WILLIAMSON)
- cette analyse permet d'expliquer une bonne part des évolutions récentes de la structure des entreprises qui externalisent et se constituent en réseaux, de sorte qu'il est de plus en plus difficile d'en cerner clairement les contours.
- Effacement des frontières des firmes du :
 - * plus de flexibilité et de précarité des emplois (difficile de savoir le nombre de salariés)
 - * externalisation d'activités et réseaux de sous-traitants
 - * volatilité des détenteurs du capital et les participations.
- structure hiérarchique verticale à horizontale
- Flexibilité de l'entreprise moderne
- La grande entreprise encourage-t-elle encore l'innovation ? Si la situation de monopole temporaire est favorable à l'innovation (SCHUMPETER), les plus grandes entreprises peuvent développer une inertie qui limite les initiatives.
- Les concentrations tiennent-elles toujours leurs promesses ? Les concentrations récentes se sont heurtées à un certain nombre de difficultés, en termes de rentabilité commerciale ou financière (France Télécom /Orange), mais aussi par les conflits internes provoqués (Renault/Nissan dans laquelle l'intégration a été mal vécue).

6) COMMENT EST NEE LA POLITIQUE ANTITRUST ?

La loi limite et encadre les stratégies de croissance des entreprises, elle est née à la fin du XIXe aux Etats-Unis. Si les difficultés économiques posées par une tendance croissante aux ententes sous forme de cartel limitaient l'entrée sur le marché de firmes de taille modeste, les explications sont à rechercher également dans le contexte politique. Le président HARRISON, qui fait voter le Sherman Antitrusts Act en 1890, cherche à contester l'idée selon laquelle son parti serait celui des trusts et a besoin d'une telle loi pour affirmer le pouvoir de l'Etat fédéral dans les domaines économiques. Dans un 1^{er} temps, la loi n'a eu qu'un effet limité. Elle provoqua même, en s'attaquant d'abord aux ententes, une évolution du capitalisme américain vers l'intégration financière provoquant des formes modernes de concentration. Néanmoins, par la volonté du président T.ROOSEVELT, les plus grandes firmes, dont la Standard Oil, furent démantelées en 1911. Mais devant l'insuffisance de la loi, notamment son imprécision, les Etats-Unis votèrent la 2^e grande loi antitrust en 1914, le Clayton Antitrust Act qui marquera définitivement le capitalisme américain.

7) QUELS OBJECTIFS POUR LA POLITIQUE DE LA CONCURRENCE ?

La politique de la concurrence a toujours fait l'objet de débats importants qui restent encore d'actualité. Si les Etats-Unis ont adopté très tôt une législation protégeant la concurrence, tout en ayant les entreprises les plus grandes au monde, les autres pays développés n'ont adopté qu'à partir du milieu des années 1950 des politiques similaires. Ces pays étaient, et sont encore, partagés entre la volonté de favoriser leurs entreprises au niveau international et leur souhait de préserver un environnement économique qui soit le plus concurrentiel possible. D'ailleurs les décisions sont souvent difficiles à prendre pour les autorités. Elles doivent établir des diagnostics très techniques sur la définition la plus pertinente du marché examiné. Elles doivent aussi réaliser des bilans en termes d'efficacité économique concernant les opérations sur lesquelles elles doivent statuer (droit européen de la concurrence). Les perspectives de diffusion internationale et de généralisation de la politique de la concurrence sont pour l'instant encore difficilement envisageables devant les difficultés d'ordre technique, ainsi que face à cette extraordinaire diversité de situations au niveau mondial.

THEME : POLITIQUE ET ENTREPRISE

Les pouvoirs publics ont de tout temps influencé le développement des entreprises de manière directe ou indirecte. Ces derniers temps ont démontré que les gouvernements influent directement sur l'organisation des entreprises et la structuration des marchés tant au niveau français qu'au niveau européen. Les concepts de « champions nationaux » et de « patriotisme économique » sont réapparus après quelques années de mise au placard, en vertu du respect des règles de concurrence édictées par les instances européennes et mondiales (OMC). Dans ces phases de réajustement des marchés à l'échelle planétaire les gouvernants ont compris les enjeux en termes de dépendance, d'influence, de développement que représentaient les entreprises.

PepsiCo/Danone et Mittal Steel/Arcelor !

La vague actuelle de fusions-acquisitions se traduit en France par un sursaut de patriotisme, particulièrement révélateur du malaise face à la mondialisation. La commission européenne s'est même récemment inquiétée du retour en Europe d'une certaine forme de protectionnisme en réponse à la vague d'OPA qui touche certains secteurs industriels délicats. L'intérêt de l'entreprise PepsiCo pour l'entreprise française Danone en 2005 a suscité une vague de patriotisme économique qui a poussé le gouvernement français à décréter au Journal Officiel une liste de 11 secteurs stratégiques à « protéger des investissements étrangers ». Pour les investissements provenant des pays européens 7 secteurs sont visés.

En 2006, deux affaires ont permis une nouvelle fois de mettre en avant l'intérêt national : les OPA de Mittal Steel (N°1 de l'acier) sur Arcelor (N°2) et de l'italien Enel sur Suez. Sur cette dernière d'ailleurs, le gouvernement a réagi en proposant la fusion de Suez et de l'entreprise publique Gaz de France. Les enjeux économiques et politiques sont énormes pour une nation qui souhaite maîtriser son destin dans un contexte de mondialisation, les opérations de fusions se justifient théoriquement et enfin l'influence politique sur les entreprises prend d'autres formes.

LES 4 ENJEUX NOUVEAUX DU CONTROLE POLITIQUE :

Selon une étude publiée par la banque de France, les investisseurs étrangers détenaient 46,4% de la capitalisation boursière des principales sociétés françaises à la fin 2005.

- 1/ Croissance : rapatriement des bénéficiaires, développement, augmentation du PNB,
- 2/ Innovation : maîtrise de certains domaines clés dont vont dépendre à terme la croissance et l'influence du pays,
- 3/ Emploi : pouvoir conserver l'emploi dans le pays, maîtriser une variable d'ajustement,
- 4/ Influence : dans le cadre du jeu de domination politique et d'influence dans les choix et décisions internationales.

LE REGARD THEORIQUE SUR LES OPERATIONS DE FUSIONS-ACQUISITION :

- La théorie de R.COASE sur les coûts de transaction : l'organisation d'une firme répond à l'équilibre adéquat entre les coûts du recours au marché et les coûts des opérations internes. Les fusions sont autant de réponses aux forces de changement qui viennent altérer cet équilibre.
- BRADLEY-DESAI-KIM : considèrent que les fusions créent des synergies dans lesquelles ils incluent à la fois les économies d'échelle et d'envergure, un management plus impliqué et effectif, de meilleures techniques de production et une allocation combinée de ressources complémentaires (complémentarité géographique par exemple).
- MANNE-ALCHIAN-DEMSETZ : affirment que le marché des fusions est le marché pour le contrôle des entreprises sur lequel les équipes dirigeantes sont en concurrence pour la gestion des actifs.

LES MODALITES D'INTERVENTION DU POLITIQUE :

La subvention ou l'aide.

La définition des règles du jeu, par le biais de leur pouvoir législatif, les gouvernements décident des conditions de la concurrence, mais également des conditions de vie à l'intérieur de chaque entreprise.

La croissance endogène : le gouvernement par ses politiques crée des infrastructures qui sont des vecteurs de croissance ou de décroissance pour les entreprises.

Des exemples comme la formation des jeunes, les infrastructures routières ou l'encadrement juridique de la propriété industrielle sont autant d'illustrations.

ATTENTION AUX RISQUES !

Perte de stimulation en cas de forte protection des entreprises, des équipes dirigeantes en place préservées donc pas optimales, des mesures de rétorsion ...