

→ **Partie 2**

Les contenus stratégiques

Cette partie se propose de décrire les contenus stratégiques. Il s'agit de présenter les réponses théoriques possibles à la question : quelle est la stratégie de telle ou telle organisation ? Plus précisément, les réponses vont s'articuler dans l'examen des trois questions suivantes qui sont indispensables à la spécification de l'appariement entre une organisation et son environnement:

- Quel est son terrain de manœuvre, son domaine d'action ?
- Quels sont les bases de l'appariement ?
- Quelle est sa politique de développement ?

Cette succession de trois questions est ordonnée. Décrire un contenu stratégique, nécessite de respecter l'ordre logique présenté ci-dessus. L'argument relève simplement de la cohérence élémentaire suivante : on ne peut décrire une logique de développement sans s'être assuré de connaître le terrain de manœuvre et les bases sur lesquelles repose une éventuelle conquête. Pour reprendre le vocabulaire de notre définition, on ne peut rien « faire correspondre » sans avoir fixé les traits de l'organisation, ceux de son environnement, et donc les éléments clés de leur appariement. Ces éléments en pratiques sont rarement abordés car ils sont considérés comme des connaissances communes¹. C'est pourquoi souvent, en pratique, lorsqu'on interroge un entrepreneur, il est si difficile de l'amener à formaliser la stratégie de son organisation. Selon ses préoccupations du moment, il évoquera une réponse concernant telle pratique de différenciation, tel aspect technologique permettant d'abaisser ses coûts, ou tel mouvement de développement international par constitution d'une Joint Venture, ...

Pourtant, aucun de ces arguments stratégiques ne peut être analysé en tant que tel, sans être rapporté à une cohérence d'ensemble entre ces trois problématiques. En effet, comprendre telle ou telle pratique de différenciation ne peut se justifier que par rapport aux bases d'une position compétitive (deuxième problématique) qui elle-même n'a de sens que pour un terrain de manœuvre donné (première problématique).

Outre l'intérêt de la cohérence interne, on évite, avec cette structuration de se perdre dans la discussion stérile des typologies de stratégies génériques proposées dans l'histoire des idées. Cette attitude méthodologique permet également de structurer l'enquête de l'immense territoire des trajectoires imaginées par les entrepreneurs pour leurs organisations dans le passé et qu'ils s'efforcent tous les jours d'agrandir.²

¹ Il est extrêmement commun en pratique dans les organisations de ne pas aborder ces questions. Les traits principaux de l'organisation, de son environnement et surtout de leur appariement sont supposés connus par tous. Les recherches (par exemple, Hamel & Prahalad, 1990) montrent, en fait, que c'est rarement le cas parmi tous les membres de l'organisation et de manière encore plus surprenante même parmi les membres de l'équipe de direction. En la matière, les hommes du marketing, de la finance, de la production n'ont pas souvent les mêmes idées. À défaut pourtant, il est impossible de débattre raisonnablement sans ambiguïtés de l'opportunité de mettre en œuvre telle ou telle option stratégique.

² Le cadre analytique proposé provient plus particulièrement de l'examen des situations d'entreprise. Il peut sans difficulté être adopté pour les autres formes d'organisations : organisations publiques, associations, etc ... Les exemples et les théories évoquées dans cette partie si elles se concrétisent souvent par des situations tirées d'entreprise valent pour toutes les organisations.

La matrice d'Ansoff (1965) :

	Produits existants	Nouveaux produits
Missions existantes.	Pénétration du marché	Développement produit
Nouvelles missions.	Développement marché	Diversification

La matrice BCG (années 1970) :

forte	Vedettes : Cash Flows nets + ou -	Dilemmes : Cash Flows nets très -
Croissance du segment d'activité	Vaches à lait : Cash Flows nets très +	Poids mort : Cash Flows nets + ou -
faible	10 Pdm relative forte	1 Pdm relative faible 0

Michaël Porter (1980) :

(Avantage strat) Le produit est perçu comme Situation de faible coût unique

(Cible strat)

Tout le secteur	Différenciation	Domination par les coûts
Une Cible particulière	Focalisation	

Présenter complètement les typologies de stratégies proposées dans l'histoire des idées consisterait, en effet, à présenter une succession de « types stratégiques », dont on aurait beaucoup de difficultés à saisir les rapports les unes avec les autres.

La difficulté est même renforcée par la diversité des concepts qui ont été spécifiés dans la littérature pour aborder ces trois questions.

Pour concrétiser notre démarche, on va montrer que notre structure analytique³ permet de traiter simplement la question des liens et des relations entre les trois fameuses matrices ci-contre. Il suffit de remarquer que chacune de ces matrices se consacre justement à traiter l'un des trois niveaux de questionnement que l'on a repéré :

Porter pose la question des bases de l'appariement, alors qu'Ansoff s'intéresse au développement d'une activité (d'un couple produit/marché). La matrice BCG, quant à elle, se concentre sur les bornes de l'organisation, son terrain de manoeuvre. Il s'agit de savoir si on conserve, si l'on développe ou si l'on abandonne telle ou telle partie de l'organisation.

La structure analytique retenue permet d'éviter les discussions stériles sur la proximité ou l'écart existant entre les définitions retenues pour chacun de ces outils. En revanche, l'accent est mis sur la complémentarité de ces outils, dans une seule logique formelle. On ajoute même l'idée d'une logique dans l'usage de ces outils et d'une nécessaire cohérence entre eux.⁴

- La formalisation du terrain, du domaine d'activité stratégique. On peut résumer toutes les propositions de la littérature en stratégie à trois idéaux types :
 - ▶ la réponse d'une situation dans une filière allant des matières premières au produit final. De nombreuses typologies sont créées pour classer et rassembler les activités économiques en groupes « homogènes » ;
 - ▶ la solution du triplet besoin/client/technologie qui élargit la présentation traditionnelle des activités en couple produit/marché ; c'est aussi, comme on l'a vu la perspective retenue par les promoteurs des matrices stratégiques (BCG, Mac Kinsey, ...) ;
 - ▶ la perspective du métier, des compétences ; c'est la réponse plus récente par exemple de Hamel & Prahalad (1994) avec l'idée de « cœur de compétences ». Elle s'inscrit dans ce qu'on nomme d'une manière plus générale la perspective des ressources et des compétences.

Ainsi dans les années 2000, le top management de Renault peut donner une première forme aux activités du groupe, en utilisant l'expression « créateur d'automobiles » dans la perspective des ressources et compétences ; ou bien une

³ Répondre successivement et dans cet ordre à la question du terrain, des bases de l'appariement et de sa politique de développement.

⁴ On reviendra naturellement dans cette partie de manière plus approfondie sur chacune de ces matrices.

deuxième forme, en considérant ses activités comme l'ensemble des segments stratégiques qui vont de la « Vel Satis » pour une clientèle haut de gamme, à la « Logan » pour les clients moins aisés ; ou encore, il peut utiliser la notion « d'assembleur » qui intervient à cette seule strate de la filière économique.

Ces trois formes de réponses mettent l'accent sur différents aspects des relations entre l'environnement et de l'organisation et donc sur différentes manières de les apparier. On a montré ainsi, que pour la matrice BCG, deux variables caractérisent la qualité de l'appariement et donc la pérennité d'un domaine d'activité stratégique : la part de marché relative et la croissance du segment d'activité. La problématique stratégique de l'organisation « se réduit » au choix d'un portefeuille de produit équilibré entre les 4 types de business identifiés⁵. On remarque ainsi, que la manière de caractériser le terrain stratégique, n'est pas sans implication avec les deux problématiques suivantes.

D'une manière plus générale, il est important d'insister sur l'idée qu'il n'est pas simple de répondre à cette question, comme le remarquent Hamel & Prahalad (1990), qui ont intitulé l'un de leur plus fameux article : « les grands groupes ne connaissent pas leur métier !! ».

- la question des bases de l'appariement

Une fois circonscrit le terrain de manoeuvre, on dispose d'une frontière qui identifie l'environnement compétitif de l'organisation. Il faut alors réfléchir sur la mise en exergue des relations clés, le socle de savoirs, de comportements, qui permettront à l'organisation de survivre. Si l'on suit notre définition, ce sont tous les éléments qui forment la qualité de l'appariement entre l'environnement et l'organisation. L'analyse de la littérature, très abondante sur ce sujet, nous montre qu'ils sont constitués d'une articulation cohérente entre une vision des demandes qui émanent de l'environnement et les offres proposées par l'organisation :

- ▶ les demandes des clients, par exemple, se concrétisent notamment par des choix de segmentation et de différenciation, ...
- ▶ L'offre, par exemple, se concrétise par une forme de mobilisation des compétences (fonction, processus, ...), une structure organisationnelle, des produits,

Ainsi, pour rester dans le secteur de l'automobile, on n'imagine pas le lancement d'un nouveau véhicule sans cohérence entre le prix, le mode de distribution, la cible choisie de clientèle et la mobilisation des ressources mises en place dans le groupe (gestion du projet, choix du site de production, des composants...). Il revient à Porter d'avoir mis en exergue, au milieu des années 80, un modèle plus large d'environnement (qui dépasse la simple demande des clients) et la réflexion en termes de création de valeur qui met en cause la focalisation excessive sur les coûts..

- Le développement

Dès lors que l'on a répondu à ces deux premières problématiques, alors naît la question de l'élargissement de l'activité de l'organisation, de son développement.

⁵ Les vaches à lait, les dilemmes, les stars et les poids morts.

Le développement ou la croissance mettent en cause de manière très profonde et inévitable la cohérence et la pertinence de l'appariement analysé dans les deux premiers points. De nombreux indicateurs permettent de l'apprécier : le nombre de salariés concernés par l'orientation stratégique retenue, le montant des capitaux propres mobilisés, le chiffre d'affaires, ...⁶. Au niveau « corporate », l'ensemble de ces indicateurs peut être retenu pour mesurer la croissance. Il est clair que Toyota, Microsoft, ou Nokia par exemple, dans ces 20 dernières années, se développent, et qu'en revanche, les groupes General Motors, Alcatel ou Vivendi se sont rétractés sur cette période.

La littérature en stratégie fait apparaître conformément aux pratiques un immense répertoire de comportements organisationnels. L'objet de cette partie n'est pas d'en faire le résumé, mais de caractériser les plus importantes du point de vue de la cohérence avec nos deux premières problématiques. C'est pourquoi, on distingue deux niveaux de réponse à la question du développement :

- ▶ Lorsque le noyau des activités est fixé, la question du développement se concentre sur celle des produits ou des marchés. L'internationalisation, par exemple, est un aspect particulier de la problématique.
- ▶ Lorsque le noyau des activités est modifié, la question du développement s'élargit aux élargissements amonts ou aval, à la diversification, à l'intégration des concurrents, la mise en œuvre d'alliances ou de fusion.

En pratique et toujours pour rester dans l'automobile, il est clair que la problématique de l'alliance de Renault avec Nissan ressort de ce second niveau de questionnement, alors que l'éventuelle cannibalisation des ventes de la Clio par les ventes de Twingo relève du premier.

On notera également que le développement, parce qu'il met en cause à la fois les modèles d'appariement, donc les modèles d'organisation et d'environnement dynamise la perspective de la formule stratégique (La construction d'un appariement durable sur un terrain de manœuvre bien circonscrit).

Naturellement on aboutit à l'idée de complexité des contenus stratégiques, car il ne s'agit pas seulement de répondre de manière séparée à chacune de ces questions, mais bien plutôt à mettre en cohérence ces réponses dans le temps. L'ambition de cette partie n'est pas de présenter de manière complète toutes les solutions envisagées à ces trois questions, mais de mettre en scène la cohérence interne des principales théories à cet égard. Il apparaît alors que l'étude de cas est la méthode privilégiée d'approfondissement des contenus stratégiques. On verra ainsi qu'il n'existe pas de schéma a priori définitif de cohérence (no one best way), mais des interprétations discutables spécifiques à chaque organisation⁷. Si on accepte ce

⁶ Les nouvelles formes de développement contractuel (alliances, réseaux d'entreprises, ...) , et même plus simplement l'organisation des sociétés en groupe rendent difficile la mesure précise de la croissance. Ce n'est pas le lieu ici de les discuter.

⁷ Sans anticiper sur la deuxième partie, on note que par exemple, la position des actionnaires n'est pas nécessairement la même que celle d'une équipe de direction, ni celle des syndicats de salariés. On peut

résultat, a priori, aucune stratégie générique n'est performante en soi, seule l'analyse approfondie de l'appariement d'une organisation avec son environnement dans le temps permet d'apprécier le résultat des stratégies conduites.

On peut ainsi d'ores et déjà condamner tous les discours approximatifs, à la mode, qui invitent sans nuances à l'absolue nécessité pour les organisations et notamment les entreprises à se délocaliser, à se restructurer en profondeur (reengineering), à mettre en place un ERP, un programme de qualité totale, à s'allier, ...

Dans la perspective du cadre analytique que nous proposons, il est rigoureusement impossible de débattre en général de ces options stratégiques. Elles n'ont de sens, en effet qu'au regard de leurs effets aux trois niveaux que nous avons identifiés :

- ▶ La nature du terrain de manœuvre
- ▶ Les bases de l'appariement qui fonde la compétitivité
- ▶ La politique de développement

Ces trois niveaux, de plus, ne peuvent pas être caractérisés en pratique, sans s'inscrire dans une histoire singulière, celle d'une organisation. La conclusion s'impose d'elle-même. Les recommandations stratégiques générales n'ont aucune pertinence. Imiter (copier/coller) sans précautions la formule stratégique gagnante adoptée par une organisation particulière (Toyota par exemple), ne peut conduire qu'à l'échec. On connaît, par exemple, depuis les années 80 les ingrédients ingénieux de l'appariement de Toyota avec son environnement. Cela n'empêche pas de constater, à présent, soit plus de 25 ans après, l'incapacité de General Motors à les adopter malgré ses essais d'imitation et tous ses efforts de transformations (Toyota est n°1 mondial de l'automobile en ce premier semestre 2007).

même élargir encore l'ensemble des acteurs impliqués par la stratégie aux clients, aux fournisseurs, aux collectivités locales des sites de production, de ventes, ... Dans une perspective de développement durable, l'attitude des générations futures, voire de la nature peuvent aussi être mise en scène. Citons par exemple le jugement des poissons devant les pratiques de pêches intensives, ou bien le cas de la coquille St Jacques de St Brieuc mis en scène par Callon (1986).

Numéro un mondial du circuit intégré et du semi-conducteur, Intel met au point des technologies, élabore des produits et entreprend des actions pour faire progresser en permanence les modes de vie et de travail. C'est la foi en l'innovation que possède Intel qui définit en grande partie son identité d'entreprise.

extrait du site internet présentant Intel (WWW.intel.com)

Les Allocations familiales forment la "branche Famille" de la Sécurité sociale, à travers le réseau formé par la caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf) et l'ensemble des caisses d'Allocations familiales (Caf). Dans l'accompagnement de ses **29,5 millions de bénéficiaires** directs et indirects (**6,5 bénéficiaires directs pour les prestations familiales et 5 pour les minima sociaux**), la branche Famille s'adapte à une grande diversité de situations. En 2005, le total des prestations financées par les Allocations familiales, ou versées pour le compte de l'Etat ou des Conseils généraux, s'élève à **62 milliards d'euros** pour : accompagner les familles dans leur vie quotidienne, accueillir le jeune enfant, faciliter l'accès au logement, lutter contre la précarité ou le handicap.

Extrait de la présentation de la Caisse Nationale d'assurance familiale (www.cnaf.fr)

Les activités développées par Médecins Sans Frontières auprès des populations en danger sont le fruit de son expérience sur le terrain, dans des contextes d'urgence, mais aussi dans ses actions à moyen terme. L'association a ainsi acquis un important savoir-faire concernant l'aide médicale et sanitaire en situation précaire (Les activités médicales recouvrent la vaccination, la chirurgie, la nutrition, la formation de personnel médical, la santé maternelle et infantile, les techniques de laboratoire et la santé mentale).

Sur le plan non médical, il s'agit essentiellement d'actions sur l'eau, l'hygiène et l'assainissement.

Quelles que soient les circonstances de leurs interventions, les volontaires travaillent sur l'évaluation d'une situation et la définition des solutions à mettre en oeuvre, en prenant en compte les capacités de MSF d'apporter une réponse adéquate. Par ailleurs, si pour Médecins Sans Frontières apporter des soins de qualité est primordial, témoigner de la situation des populations en danger l'est tout autant. Placer ici un extrait des statuts d'une association.

Extrait de la présentation de MSF (WWW.msf.fr)

1. Quel terrain de manœuvre ?

On ne peut définir de stratégie pour une entité, sans qu'auparavant n'ait été traitée la question de son périmètre, c'est-à-dire de sa frontière avec son environnement, et de son système de gouvernance. Ce cadrage provient logiquement de la définition de travail retenue en introduction. Aucune argumentation stratégique ne peut être produite, sans le repérage d'un périmètre et d'un responsable de l'évolution de ce périmètre.

Ainsi, on convient aisément qu'Intel (voir encadré ci-contre) a une stratégie car on identifie le périmètre de ses activités, celles d'un groupe dans le secteur de l'informatique et notamment présent dans la production de micro-processeurs. Andrew Grove en fut le Directeur puis le Président emblématique.⁸

De même, les associations en France ont un « objet social », et un système de gouvernance précisé dans leurs statuts et leurs règlements intérieurs: Président, Bureau, Conseil d'Administration et Assemblée Générale des associés.

Mais à un niveau plus organisationnel, il est important de noter que dans le cadre d'un groupe de sociétés, la stratégie définie par la maison-mère, n'est pas obligatoirement celle de telle ou telle baronnie importante (cf. deuxième partie). On peut citer le cas de Vivendi et de sa branche environnement (y compris les activités concernant la distribution d'eau) dont la scission a été présentée aux actionnaires en 2002.⁹

Trois réponses théoriques de fonds résumant les solutions qui ont été suggérées à cette question. Elles structurent cette présentation. En fait, la plupart des auteurs mélangent « à leur sauce » ces trois réponses pour présenter un plat unique issu des expériences qu'ils ont rencontrées. Pour mieux réfléchir et identifier les argumentaires possibles, nous tentons de nous placer d'un point de vue abstrait, en distinguant formellement les idéaux types suivants :

- ▶ la classification des activités dans l'économie, la société
- ▶ le couple produit/marché, le triplet besoin/technologie/client
- ▶ le métier

⁸ Aux Etats-Unis les postes de Directeur Général (CEO) et de Président du conseil d'administration (Président) ne peuvent être confondus dans les Sociétés Anonymes.

⁹ Il est important aussi de rappeler que dès lors que la taille d'un collectif nécessite la création d'une structure et donc comporte des organes de décision, la question de la cohésion stratégique de l'ensemble se pose. Les fonctions commerciales, la finance, la production peuvent s'opposer au lieu de collaborer ; telle branche d'un groupe s'oppose à telle autre branche d'activité comme dans l'exemple précédent ; le ministère des finances s'oppose à tous les autres au sein d'un gouvernement. Il n'est pas étonnant dans ces conditions de noter l'existence de propositions stratégiques divergentes dans un groupe, ni de remarquer des différences entre la stratégie déclarée, la stratégie conduite, et la stratégie réellement réalisée. L'intégration d'autres parties prenantes élargit encore l'espace d'appréciation de la stratégie, qu'ils s'agissent des salariés à travers leurs syndicats ou d'une institution comme le Comité d'Entreprise ; ou des clients à travers une association de consommateurs ; un groupe d'écologiste ; des collectivités locales et leurs élus, ...

- A Agriculture, chasse, sylviculture
- B Pêche, aquaculture, services annexes
- C Industries extractives
- D Industrie manufacturière
- E Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau
- F Construction
- G Commerce ; réparation automobile et d'articles domestiques
- H Hôtels et restaurants
- I Transports et communications
- J Activités financières
- K Immobilier, location et services aux entreprises
- L Administration publique
- M Education
- N Santé et action sociale
- O Services collectifs, sociaux et personnels
- P Activités des ménages
- Q Activités extra-territoriales

Exercices :

Décrivez l'histoire d'un Groupe du CAC 40 et de la variation du périmètre de ses activités sur les 10 dernières années à partir de ses rapports annuels.

Décrivez l'histoire d'une association à laquelle vous participez et de son périmètre d'activités sur les 5 dernières années.

1.1. La classification des activités organisées

Le périmètre stratégique est identifié à travers l'activité de l'organisation. On examine notamment sa filière économique¹⁰ et à quelle étape elle se situe. De nombreuses typologies existent pour classer les activités, selon le niveau de précision voulue. L'Insee, par exemple, utilise depuis 2003 une nomenclature des activités françaises comportant 5 niveaux d'affinements successifs allant de 17 sections à 712 classes. Le tableau de la page suivante présente les 17 sections.

La décomposition des activités économiques ci-dessous est souvent très utilisée :

Primaire	Secondaire	Tertiaire
Total	PSA	Auchan

Lorsqu'on déclare que l'économie française se « tertiarise », ou lorsqu'on dit que la Chine devient « l'usine du monde », on utilise explicitement cette typologie et on formule implicitement une recommandation stratégique sur les choix d'activité à opérer. En effet, le terrain de manœuvre d'une organisation n'est pas donné en soi, il est choisi et est susceptible d'évoluer dans le temps. Nombre d'organisations font évoluer leurs périmètres d'activités: l'Etat, lorsqu'il décentralise, nationalise ou privatise ; Vivendi lorsqu'elle se sépare de Véolia (Eaux, transports, Energie, Déchets) et se focalise sur ses uniques activités de services de communication au début des années 2000.

On peut également se contenter de distinguer les industries amonts, qui sont éloignées des consommateurs finals, des industries avals proches du client.

Industries Amonts	Industries Avals
Total, OCP, Intel	PSA, Leclerc, Apple

On peut aussi affiner l'analyse davantage :

¹⁰ Une filière économique décrit la chaîne des activités créatrices de valeur (elles se finalisent par un échange sur les marchés et ont donc une valeur, à savoir un prix) allant des matières premières au produit final pour le consommateur. A contrario, il existe des activités non marchandes dont la valeur est sujette à discussion car elles ne se finalisent pas par un échange sur le marché.

Matière Première	Industrie de base	Fabrication	Assemblage	Grossistes	Détaillant
Pétrole	Chimie	Fab siège	Automobile	Centrale d'achats	Concession
Pétrole Total	OCP	ECIA	PSA		Concession Citroën

Une entreprise, un groupe peuvent être présents à différents niveaux et se situer dans différents secteurs industriels. Pour Hamel & Prahalad (1991), les cadres de direction des grands groupes éprouvent souvent des difficultés pour identifier le noyau d'activité de leur groupe en raison de sa taille¹¹. Ces difficultés sont, selon eux, à l'origine des recommandations de recentrage et de questionnement sur le « cœur des compétences », pour choisir notamment quelles activités externaliser ou garder dans son périmètre de responsabilité directe.

Les formes d'organisation en réseau ou par alliances renouvellent les possibilités d'acquisition de compétences, et complexifient la définition des bornes d'une entité stratégique. On peut citer le cas de Nike, de Renault, par exemple, dont il n'est pas simple de circonscrire les frontières stratégiques.

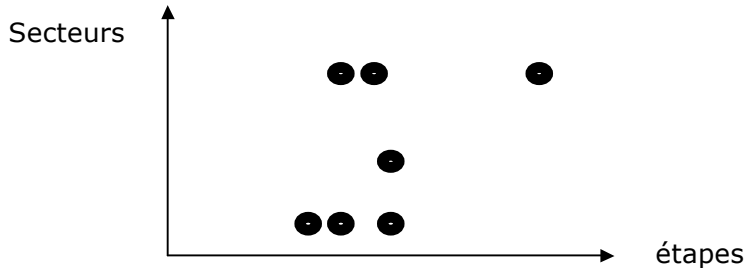
Hamel et Prahalad se fondent, entre autre, sur la comparaison dans les années 80 et 90 des performances relatives de NEC et GTE dans le secteur des technologies de l'information. GTE en 1980 réalisait un CA de 10 Mds\$ et une CAF de 1,7 Md\$. GTE était présent dans les produits de télécommunication, les téléphones, les semi-conducteurs, les téléviseurs, les technologies d'affichage, ... NEC disposait d'une base technologique comparable, mais se situait dans le secteur de l'informatique et ne disposait pas d'expérience en télécommunication. NEC ne réalisait que 3,8 Mds\$ de CA. En 1988, les ventes de GTE se sont établies à 16,5 Mds\$, et celle de NEC à 22 Mds\$. La position internationale de GTE s'est détériorée et NEC est devenu à cette date un leader mondial dans les produits de télécommunication et les ordinateurs étendant ses activités aux télécopieurs, aux téléphones sans fil.

Selon les auteurs, cette différence de performance provient d'une conception de l'identité de NEC et GTE différentes. La direction NEC considérait ses activités en termes de compétences (notamment d'imbrication des compétences en informatique et en télécommunication), quand GTE s'en tenait à la conception traditionnelle d'un portefeuille de produits/marchés indépendants. « À court terme, selon eux, la compétitivité d'une entreprise provient du rapport prix/performance de ses produits. Mais à long terme la compétitivité provient de la capacité à mettre

¹¹ Les 10 plus grands groupes mondiaux en CA (classement Fortune) comportaient en 2005 en moyenne près de 350 000 salariés, de Conoco le plus petit (plus de 35 000 employés) à Wal-Mart (1,8 M d'employés).

en place, avec un coût réduit et une vitesse plus grande que les concurrents, les compétences de base qui génèrent des produits inattendus » (p 36).

On peut, par exemple, imaginer une matrice, un réseau pour classer les activités d'une entreprise ou d'un groupe (ex Renault, Elf, Saint-Gobain). On place en ordonnée les différents secteurs industriels et en abscisse les étapes d'une filière



Selon Jay Galbraith (1983), le repérage de la situation dans une filière est fondamental, car les bases de la compétitivité, les apprentissages des managers et les structures utilisées lui sont corrélés. Cet auteur distingue ainsi:

- Les stratégies d'activités « amont »

Les usages des produits sont divergents, même si le produit lui-même converge vers une forme standardisée. Intel est un bon exemple : en 1981 son rapport annuel expliquait qu'il existait 10 000 applications des semi-conducteurs. La problématique est identique pour les plastiques, qui peuvent servir aussi bien à la fabrication de canoés, de vestes, mais aussi des carcasses de voitures, ...

La création de valeur, dans ce cas, provient de la standardisation (réduction de la variété des matériaux de base) et les résultats sont très sensibles aux variations de cours des matériaux de base (blé, aluminium, composants,...).

- Les stratégies d'activités « intermédiaires »

L'organisation se situe aux noeuds entre une grande variété d'inputs qui entrent dans un seul processus industriel et donc un seul produit générique, mais destiné à une grande variété d'utilisateurs (variété des outputs). C'est le cas des assembleurs de voiture par exemple.

- Les stratégies d'activités « aval »

Une grande variété d'inputs converge dans une seule offre. C'est le cas, par exemple, des grands magasins. « On trouve tout à la Samaritaine » rappelle la fameuse réclame. Dans cette situation, on recherche la variété des produits pour augmenter la satisfaction des consommateurs (R&D, Publicité, Canaux de Distribution, ...)

Amont	Aval
Capital et technologie	GRH
Innovation processus	Innovation produit
Standardisation	Segmentation & différenciation
Bas coûts	Marges élevées
Pousser les ventes	Tirer le marché

Exercices :

Quels sont les éléments qui peuvent créer des synergies entre des produits et des marchés séparés, a priori, dans le secteur de l'informatique ? Quelles sont les évolutions qui sont à présent discutées ?

Citez des activités dans les services autrefois séparés et à présent considérés comme liés ?

Dans l'activité de transport public par autocars (transport scolaire, interurbain, ...), est-il utile de constituer en filiale une activité Tourisme ?

Quelles sont les limites de l'externalisation de certaines activités ? Autrement dit faut-il nécessairement se recentrer ?

Le cas de l'industrie du chemin de fer aux Etats-Unis (Levitt, 1960)

Dans son fameux article, cet auteur démontre que l'industrie du chemin de fer en se focalisant exclusivement sur sa technologie (le train), a perdu de vue les besoins potentiels de transport de ses clients. Il explique ainsi principalement la stagnation de l'activité ferroviaire, malgré la croissance des besoins des passagers et du fret aux Etats Unis. Les industries automobiles et d'aviation ont pu également plus facilement se développer en raison de la « myopie » des dirigeants des chemins de fer.

Des questionnements analogues peuvent être utilisés à présent a propos des industries culturelles (cinéma, télévision, musique, édition, musées,) confrontées aux enjeux de la numérisation, d'internet et de la gratuité.

1.2. Du couple (produit, marché) au triplet (technologie, besoin, client)

L'une des réponses théoriques les plus communes à la question de la définition du périmètre stratégique est celle du domaine d'activité stratégique, en raison du succès de ses applications dans les matrices stratégiques (BCG, Mac Kinsey, ...).

Pour Abell & Hammond (1979) une activité est définie par deux paramètres :

- ▶ le marché servi (c'est le côté demande de l'équation) :
- ▶ le produit ou service procuré (c'est le côté offre)

C'est ce couple qui définit le périmètre stratégique et par conséquent la frontière de pertinence des politiques à mener. Cette apparente simplicité, cache une notion extrêmement difficile à utiliser en pratique. En théorie, deux domaines d'activités stratégiques (ou deux segments stratégiques) sont identifiés, lorsqu'il n'existe aucune synergie entre les deux activités. Par exemple, la décision de Microsoft d'intégrer dans un « package » (Office) les logiciels de traitement de texte (Word), de tableur (Excell), de présentation (Powerpoint) a radicalement changé la perspective de la compétition des concurrents spécialisés uniquement dans l'un de ces outils. De même, le choix d'intégrer avec son système d'exploitation (Windows) un logiciel de navigation sur internet (Explorer) a eu un impact important sur le développement de certains de ses concurrents (Netscape après un démarrage en fanfare s'est progressivement retrouvé exclu du marché). Ces pratiques parfois contestées juridiquement font l'objet de nombreuses discussions, et ne peuvent être examinées que sous l'angle technologique.¹² ...

Examiner de manière plus précise les relations d'indépendance entre les business (couples produits/marchés) conduit à ajouter une troisième dimension générale à notre définition d'un périmètre d'activité, les besoins :

- ▶ Qui est le client cible, le marché à servir ?
- ▶ Quel besoin du client est satisfait ?
- ▶ Comment le besoin est satisfait, quelle technologie est utilisée ?

Chaque combinaison unique de ces trois aspects définirait une activité. On aboutit hélas à une liste infinie, peu utile en pratique. De plus, elle change continuellement en raison de l'évolution des technologies, des besoins des clients, des décisions des entrepreneurs quant aux cibles de clientèle recherchées.

Si les analystes tentent de définir des bornes pertinentes, les stratèges déplacent continuellement les lignes de partage dans leurs quêtes de stratégies créatives.

Deux écueils sont très courants :

- ▶ Une trop grande finesse conduit à confondre stratégie et marketing ;

¹² La facilité d'usage pour le consommateur, le mix-marketing, c'est à dire la politique de distribution, de prix, de produit, de communication, les normes, ... sont autant d'aspects non strictement réductibles à la technologie qui déterminent cependant également les frontières d'une activité.

- ▶ Un découpage trop global renvoie aux regroupements statistiques et analytiques précédents : le secteur ou la branche.

1.3. Le métier, les compétences, les ressources

Un des derniers apports conceptuel de fonds est de transformer radicalement la définition du terrain, en ne considérant plus l'identité de l'organisation dans les résultats de ses activités (les produits et les services rendus) mais plutôt dans les compétences qui les suscitent. C'est la notion de métier. Il s'agit des compétences de bases de l'entreprise qui lui permettent de se développer et de survivre. Elles se cristallisent dans les processus, les savoirs faire, les routines.

Voyons en quoi cette idée de métier ou compétence de base se distingue de l'idée de segments stratégiques (Domaine d'Activité Stratégique ou DAS).

« Les compétences de base d'une entreprise sont un apprentissage collectif de la manière de coordonner diverses compétences de production et d'intégrer de multiples courants technologiques. ... Contrairement aux actifs physiques qui, eux, se dégradent avec le temps, les compétences se renforcent lorsqu'elles sont mises en œuvre et partagées. Il faut les nourrir et les protéger ; elles s'étiolent si elles restent inutilisées » (Hamel & Prahalad, 1991)

	DAS	Métier
Concurrence	Sur les produits actuels, pour l'essentiel un ratio (coût/perf du produit).	Pour l'acquisition de nouvelles compétences (rapidité de mise sur le marché des produits futurs).
Structure	Portefeuille de produits et de marchés indépendants sauf en matière financière.	Portefeuille de compétences et de produits de base dont l'unité est à construire.
Direction	Optimise l'allocation des capitaux entre les unités.	Bâtit une architecture de compétences cohérente

"3 M", en créant des entreprises dans des secteurs aussi divers que les post-it, les pansements, les bandes adhésives, les bandes magnétiques, les pellicules photo, les abrasifs a fait jouer très largement ses compétences de base dans les revêtements et les adhésifs et a trouvé plusieurs façons de les combiner. En fait, 3 M a constamment investi dans ces domaines. Ce qui paraît être un portefeuille d'entreprises très diversifié repose en fait sur le partage d'un petit nombre de compétences de base". (p 37, id)

Exercices :

1. Cherchez des exemples d'entreprises et d'organisations publiques qui utilisent ces trois formes de réponse.
2. Cherchez des exemples d'entreprises à travers les rapports annuels et d'organisation qui ont changé la forme de leur réponse.
3. Cherchez des exemples d'échec d'organisation, dus à une erreur sur la définition du périmètre d'activité

"C'est la compétence de base de Honda pour les moteurs et les engrenages qui lui donne un avantage concurrentiel dans les voitures, les motos, les tondeuses à gazon et les générateurs"

Ces compétences de base s'acquièrent par la R& D mais surtout par les alliances, et une réflexion globale, économique, technologique et marketing.

- ▶ Elles doivent offrir un large accès à de nombreux marchés. Casio, par exemple, finalise ses compétences de base dans l'affichage dans des applications produits multiples comme les calculatrices, écran télé, ordinateurs, calculateurs, moniteurs médicaux, ...
- ▶ Elles doivent contribuer à l'avantage du produit final du point de vue du consommateur.
- ▶ Elles doivent être difficile à imiter.

En termes opérationnels, cette perspective conduit à abandonner l'idée d'indépendance de gestion des DAS, et la structure par division traditionnelle qui l'accompagne (Ex : General Motor) car :

- ▶ Cela conduit à sous investir dans les développements des compétences et des produits de base à l'origine des produits finaux.
- ▶ Cela bloque les usages/partages de ressources (hommes, capitaux, idées)
- ▶ Paralyse l'innovation (combiner n'est pas facilité)

1.4. Conclusion

En résumé, pour décrire le terrain stratégique, il faut en premier lieu définir l'identité de l'organisation. On dispose à cette fin de trois grandes catégories de réponses : celle du positionnement économique (secteur, activité, filière) ; sa configuration clients/besoins/technologies ; son métier, ses compétences et ses ressources.

Ces trois formes de réponses doivent être considérées dans une perspective complémentaire plutôt qu'en termes d'alternatives irréductibles les unes avec les autres.

Bien souvent une analyse approfondie de la structure de l'ensemble examiné permet de résoudre cette question identitaire.

2. Quelles sont les bases de l'appariement stratégique ?

Après avoir déterminé le périmètre de l'activité de l'organisation, il existe une frontière et une définition de l'identité de l'organisation, et de son environnement et notamment de ses compétiteurs.

Dans ce cadre, il est alors possible d'identifier et d'exprimer des arguments sur les variables déterminantes de la qualité de l'appariement. C'est, si et seulement si, une identité est formulée que des justifications sur ces variables peuvent être construites, car c'est seulement lorsque est localisé "le coeur de l'activité", que l'on peut caractériser les éléments qui permettent à l'organisation de créer un/des avantages compétitifs et de survivre.

Naturellement les débats sont nombreux car des différences sur la forme de la réponse donnée à l'identité (position économique ; couple Produits/marchés ; triplet produits/marchés/technologie ; perspectives des compétences et des ressources) suggèrent des bases différentes de compétitivité.

Dans la littérature en stratégie de très nombreux ouvrages à la mode ont mis l'accent sur « la solution » : des matrices stratégiques, au reengineering, ou au benchmarking, en passant par la création de valeur pour le client, la qualité, la réactivité, ... Si l'on prend un peu de recul, à la fois historique et conceptuel on peut montrer que ces solutions reposent au fond sur une combinaison de deux catégories d'argumentations plus ou moins cohérentes : l'une porte sur la spécificité de l'offre, la manière dont des ressources et des compétences sont mobilisées, l'autre concerne la cible de clientèle (segmentation et différenciation). Dans le cadre que nous proposons, la qualité de l'appariement se construit par la mise en cohérence de ces deux catégories d'argumentation : les liens noués entre l'offre et la demande. Ces liens portent sur certaines variables clés qui sont appelées traditionnellement dans la littérature stratégique des avantages compétitifs.

Reprenons le cas de l'industrie automobile depuis sa naissance pour caractériser les différentes combinaisons qui ont produit le succès du modèle de la Ford T, de General Motors et enfin, comme le montre la formidable progression de cette société dans le monde, ce qu'il est convenu d'appeler le modèle Toyotiste.

La situation initiale de l'industrie de l'automobile est celle d'entreprises de formes artisanales, produisant quelques modèles personnalisés pour une clientèle fortunée. L'appariement se constitue par la proximité, la coordination informelle qui s'établit entre « l'offre », un modèle sur mesure de véhicule adaptée aux besoins formalisés par les clients « la demande ».

Ford au début du siècle transforme radicalement ce modèle économique. Il domine le marché, le premier, en inventant la chaîne de production d'un modèle unique, dans une organisation centralisée et intégrée sur toute la filière. Le groupe Ford possédait par exemple des plantations d'hévéa pour alimenter les usines de caoutchouc naturel, nécessaire à la fabrication des pneus. La complexité était réduite par le choix de produire un modèle unique. Le faible prix du modèle unique est l'élément fondamental de l'appariement car il permet d'élargir la demande sans

trop s'occuper des besoins des clients. Il est rendu possible par le faible niveau de coût permis par la révolution technologique et organisationnelle (la manière de combiner les ressources et les compétences). Enfin la cible de clientèle est élargie à l'ensemble de la classe moyenne.

Dans les années 20, Alfred Sloan devient le CEO de General Motors, qui affronte une grave crise, sa survie est en cause suite à de très lourdes pertes. Il doit inventer un nouveau modèle. Celui-ci se fonde sur l'idée que les goûts du public sont différents et qu'il faut proposer des modèles et des marques différentes pour les différents segments de clientèles analysés. Cadillac par exemple se focalise sur des véhicules luxueux pour une clientèle riche. Une marque spécifique de GM se focalisera sur le segment des véhicules les moins chers et aura pour objectif d'obtenir un coût et donc un prix inférieur à celui de Ford (Chevrolet). D'autres marques se démarqueront de la Ford T par leurs qualités et leurs prix plus élevés sans pour autant entrer en compétition avec Cadillac : Buick, Oldsmobile, Oakland, ... Pour cela, il est nécessaire de réussir à mobiliser les ressources de toutes les filiales. Il est nécessaire de coordonner de manière plus précise le fonctionnement : gagner des économies d'échelles sur certains postes, coordonner les efforts de recherche, ... Il invente alors la structure divisionnelle. Le siège, à la différence des autres organisations industrielles, ne contrôle pas les opérations journalières. Son rôle fondamental sera d'auditer les performances de chacune des divisions et de planifier et coordonner la stratégie d'ensemble. Le siège sera également responsable des fonctions financières, juridiques et de recherche de l'entreprise. Il bénéficie pour cela d'un nouvel outil de gestion : le système de contrôle de gestion (budgétisation et analyse des écarts). Sloan et GM transforment l'appariement qui prévalait avec Ford, en transformant à la fois les conditions de mobilisation des ressources (la divisionnalisation) et surtout les conditions de rencontre avec une demande qui devient plurielle (la segmentation).

En 1921 Ford dominait largement le marché avec plus de 50 % de part de marché., et GM avec toutes ses marques pesait un peu plus de 10 %. En 1940, la part de marché de GM était montée à 45 % tandis que celle de Ford diminuait à 16 %. Pour résumer GM invente la segmentation du marché et fonde la différenciation correspondante sur les revenus des clients et la qualité des véhicules. Il mobilise ses ressources de manière innovante en inventant la forme multi-divisionnelle cohérente avec cette « stratégie marketing ».

C'est ce modèle qui est mis en cause à nouveau dans les années 70 et 80 à mesure que la cohérence du Toyotisme se met peu à peu en place. En conservant l'héritage de la segmentation, Toyota impose par rapport aux concurrents de plus faible prix, une plus grande fiabilité à tous ses modèles, et des renouvellements plus rapides. Ce résultat est atteint en transformant le système de production qui se fonde sur la flexibilité, l'absence de stock, la création d'un réseau de sous-traitants, bref une optimisation du processus logistique et de production, de la matière première au client final. Cette optimisation du processus plutôt que de la tâche, pour reprendre les termes de S. Shingo (1990), constitue l'idée clé du toyotisme. Le résultat est clair pour le consommateur, qui se voit offrir des modèles plus fiables, plus souvent et à un prix plus bas. Toyota qui ne pesait pratiquement rien dans la construction automobile des années 50 est en train de devenir le premier constructeur

mondial.¹³ L'appariement est transformé par la révolution organisationnelle mise en place chez Toyota, qui permet d'obtenir pour tous les segments de marchés une offre de meilleure marché.

L'étude rapide des sources de la compétitivité, dans le cas de l'automobile, montre qu'au moins 4 appariements féconds ont pu être observés dans l'histoire et coexistent :

- ▶ Le premier repose sur la proximité et la profondeur des liens tissés entre l'offre et la demande dans un contexte artisanal. C'est encore la perspective de certaines marques très chères comme Rolls ou Ferrari.
- ▶ Le second, a contrario, repose sur un faible coût permettant d'élargir le marché par un faible prix. La production de masse d'un véhicule unique non différencié le distingue. D'une certaine manière le succès récent de la « Logan » de Renault repose sur cette combinaison.
- ▶ L'invention de la structure divisionnelle, du système de contrôle de gestion et de la segmentation des marchés imaginés par Sloan et la General Motors dans les années 30 structurent encore à présent le secteur automobile.
- ▶ Toyota transforme cette combinaison en renouvelant plus rapidement les modèles, en améliorant leur qualité, tout en abaissant leurs coûts. Cette révolution est permise par la mise en place d'un nouveau système de production : juste à temps, réseau de sous-traitance, optimisation des processus.

Ces appariements se fondent sur une certaine cohérence des liens entre l'offre et la demande. Ils évoluent dans ce cas emblématique par des modifications radicales dans la manière de combiner les ressources (Toyotisme) l'offre ou de réinventer la demande (GM).

Cela permet de réfléchir, d'une certaine façon dans l'absolu, en inventant de nouvelles offres et l'organisation correspondante, mais aussi de nouvelles demandes (des axes de segmentation et de différenciation). Ces innovations stratégiques peuvent être radicales, mais aussi et bien plus souvent elles ne sont que relatives.¹⁴

Pour synthétiser les innovations apparues dans la littérature stratégique, on peut dire d'une manière générale, :

- qu'en matière d'offre, on est passé des stratégies fonctionnelles aux processus et à la valeur pour le client.
- Qu'en matière de demande, on se dirige de plus en plus vers le « sur mesure ».

¹³ Selon les derniers résultats connus de Toyota et devant les difficultés de GM (5^{ème} CA mondial en 2005), nombreux sont les analystes qui estiment Toyota en situation de dépasser GM avant la fin de la décennie. C'est le cas en ce premier semestre 2007.

¹⁴ C'est le cœur de la réflexion de l'ouvrage de R Camp : le benchmarking (1989)

Mais surtout, la construction d'une cohérence globale entre offre et demande, ne dépend pas uniquement des liens tissés entre l'organisation et ses consommateurs. D'autres liens peuvent s'avérer déterminants dans le succès. Ils ne sont pas si nombreux en première analyse si on met en scène l'ensemble des agents économiques ayant un impact important sur les résultats de l'organisation. On peut ainsi mettre en exergue :

- Les liens avec la R&D (interne ou externe). Dans l'industrie pharmaceutique, ou les NTIC cet aspect des relations des entreprises avec leur environnement est l'un des plus importants.
- Les relations avec les fournisseurs (accès aux ressources). Dans l'industrie automobile, les relations approfondies établies entre Toyota et ses sous-traitants constituent un élément clé du nouvel appariement stratégique. Dans le secteur du textile, la capacité des producteurs à tisser des liens approfondis avec les réseaux de distribution semble devenir un facteur clé des appariements stratégiques. On peut citer l'exemple de Benetton, Zara. On voit même, le cheminement inverse se produire avec l'exemple d'un distributeur comme Decathlon (Groupe Auchan) investir dans le métier textile en créant des marques propres, des « nouveaux produits », à partir de son savoir faire de distributeur.
- Les liens avec les Etats et les collectivités publiques sont dans certains secteurs indiscutablement un axe d'action stratégique central. On peut citer les secteurs de l'aviation avec les exemples de fusion entre les compagnies aériennes nationales. Tout récemment le sort d'Alitalia. Mais évidemment aussi les secteurs de l'armement, de l'énergie, du nucléaire civil, des réseaux de transports ou d'information... Une dimension particulière émerge avec la naissance de nouveaux organismes normatifs transnationaux : la normalisation ISO, les normalisations technologiques ou médicales (AMM).
- Les relations avec les financiers (banques, actionnaires) ne peuvent être ignorées. Des échecs ou des succès stratégiques, tiennent à l'interprétation des analystes financiers de la situation et parfois à des renversements d'anticipation, comme dans les cas bien connus de Vivendi-Universal à la fin de l'épisode J-M Messier ou lors de l'éclatement de la bulle internet à la fin des années 1990 et au début des années 2000. On peut aussi citer l'opinion de l'ancien DG de St-Gobain qui considère les normes de rentabilités exigées à présent par les analystes financiers (10 à 20% de rendement du capital investis) comme une contrainte stratégique contre-productive, parce qu'elle limite certaines opportunités de rapprochements industriels.
- Les liens avec les concurrents sont aussi d'évidence un levier d'action stratégique potentiel. Tout simplement, parce-qu'ils déterminent en partie au moins l'intensité et les formes de la compétition. D'Aveni (1994, 1995) cite d'abondance la compétition entre Coca Cola et Pepsi Cola. On se situe, à ce niveau, souvent à la limite de la légalité comme le montre les condamnations par exemple de certaines pratiques anticoncurrentielles condamnées par le conseil de la concurrence (Services de téléphonie portable, répartition pharmaceutique, cas de Microsoft, ...)
- Les autres liens singuliers. Il ne faut pas sous-estimer l'émergence dans certaines situations d'acteur dont l'influence peut s'avérer déterminante dans

la conduite d'une organisation. Citons à titre d'exemple les ONG, notamment à vocation environnementale, ou humanitaire ; les syndicats de salariés ou de cadres ; les associations locales de défense ; les médias ; ... Les exemples sont très nombreux : l'associations des élus des communes touchés par la pollution de l'Amoco Cadiz ; Human Rights Watch sur l'action de Total en Birmanie ; l'action de Greenpeace sur le caractère insuffisamment recyclable des produits offerts par Apple ; le poids des positions syndicales des cheminots Sud-Rail ou de la CGT à la SNCF.

Pour ne pas alourdir le texte et trop l'allonger nous allons nous focaliser dans cette partie sur les aspects de l'appariement qui ont donné lieu au plus de travaux à savoir la relation entre le marché et l'organisation.

2.1. L'appariement à partir des ressources : des stratégies fonctionnelles aux stratégies de processus et de valeur

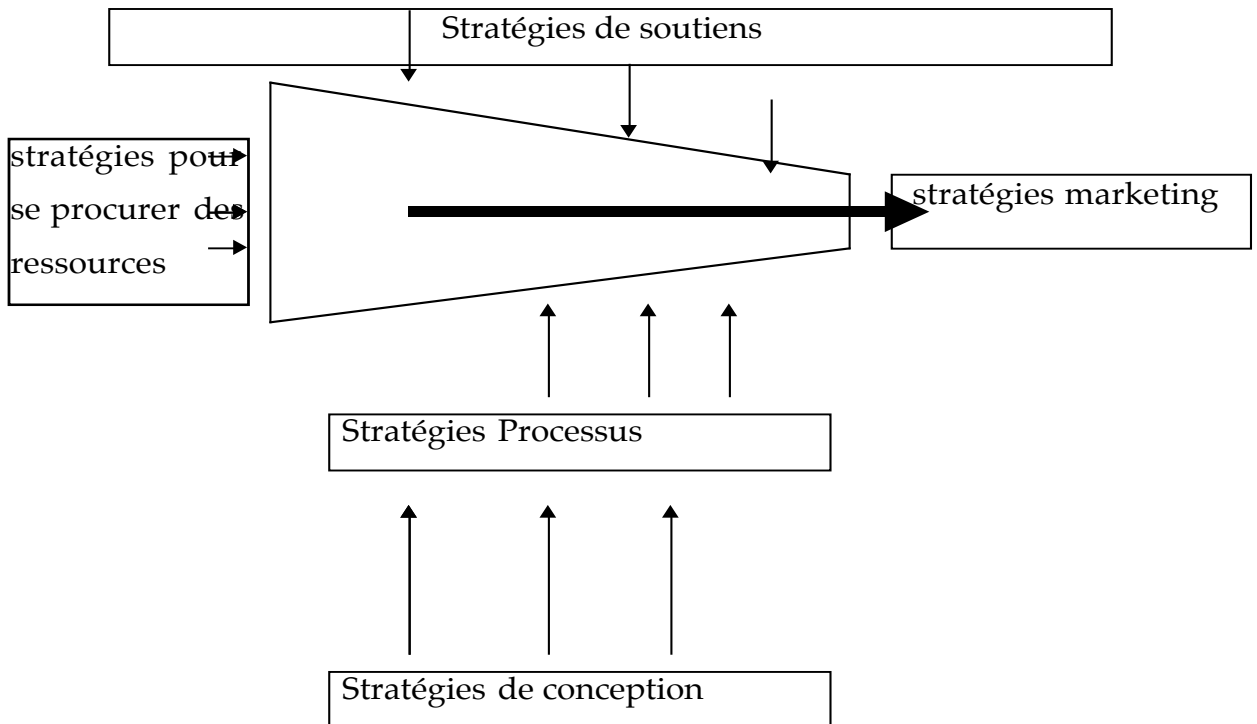
Le premier axe d'analyse de la compétitivité s'est longtemps exprimé à travers les grandes fonctions traditionnelles des entreprises. La stratégie de l'entreprise se décline par fonction dans une stratégie financière, de production, une stratégie marketing et une stratégie concernant les ressources humaines. Les analyses de coût et le prix sont les paramètres centraux de qualité de l'appariement et donc du succès.

En résumé, l'analyse stratégique synthétise l'ensemble du fonctionnement organisationnel, en se focalisant sur le coût, élément déterminant du succès durable.

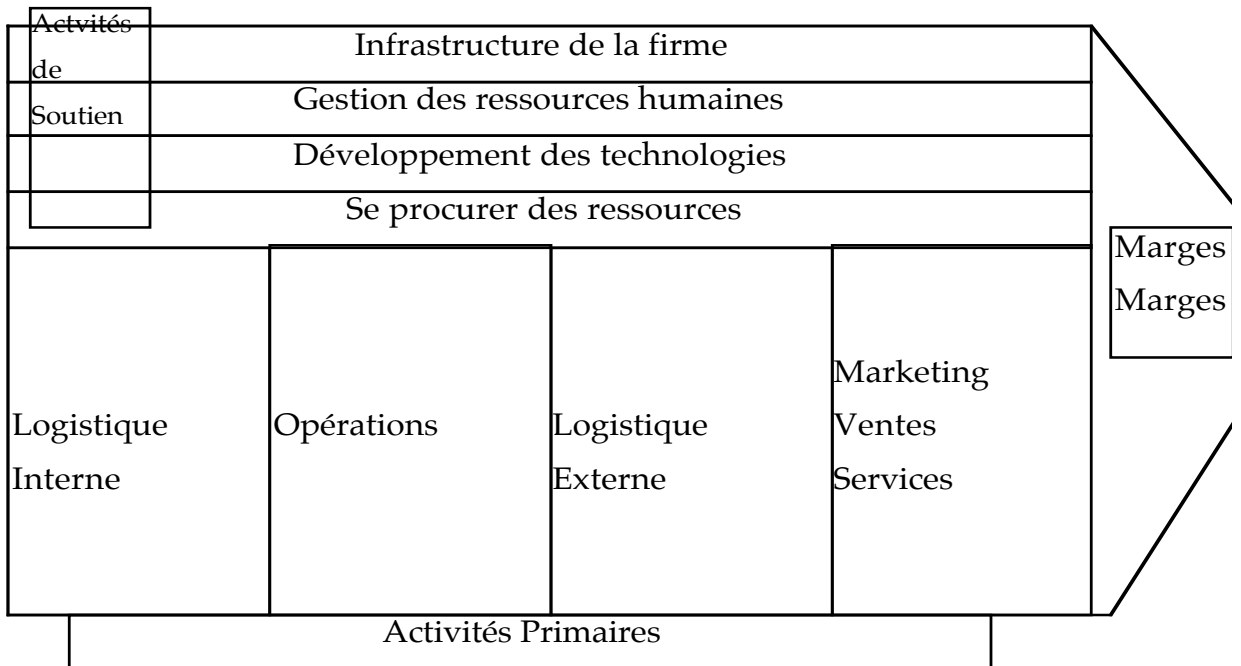
Deux modèles plus récents du fonctionnement de l'entreprise s'opposent à cette décomposition fonctionnelle et des coûts. Ils recommandent une analyse procédurale.¹⁵ de la création de valeur pour le client. Ce cadrage nouveau des activités permet de faire émerger de nouvelles logiques de performances. On distingue, en suivant Mintzberg (1990):

- Des actions de soutien aux processus opérationnels de création de valeur pour le client : légalité, formation, pilotage, ...
- Des actions pour se procurer les ressources nécessaires au fonctionnement des processus opérationnels: le personnel, la finance, les matières, les technologies, ...
- Des actions sur le processus de production lui même : l'amélioration des processus (goulots d'étranglements, stocks) et des opérations (productivité de la tâche).
- Des actions sur la conception de ce processus de production : recherches produits, processus, gestion de projet, ...
- Des actions pour « marquer (mettre à disposition des clients au sens propre)» les produits :
 - ▶ Actions sur les caractéristiques produits ;
 - ▶ Actions sur les prix ;
 - ▶ Actions de promotion et de communication ;
 - ▶ Action en matière de distribution ;

¹⁵ On peut également faire référence pour développer ce point à la théorie générale des systèmes, qui met en valeur les interactions des systèmes d'activité (Mélèse, 1971).



Les stratégies fonctionnelles (Mintzberg 1988)



La chaîne de valeur de Porter (1985)

Le modèle de Porter de chaîne de valeur se distingue par l'accent mis sur :

- ▶ Les flux physiques de matériaux qui sont regroupés dans les activités primaires associées.
- ▶ La mise en exergue dans le cadre des stratégies de soutien de la GRH, de la structure, de la technologie et de la gestion des approvisionnements (procurement).

On remarque également dans cette analyse, que la conception et la recherche sont regroupés dans les activités de soutien et ne sont pas insérés dans la chaîne de création de valeurs, la chaîne des activités primaires.

Exercice : Trouver des exemples de facteurs clés de succès dans des entreprises différentes fondés sur l'une ou l'autre de ces décompositions : fonctions et coût d'une part. processus et valeur d'autre part.

Par exemples, le succès du groupe TFE, premier transporteur de produits frais français, repose sur la qualité de sa logistique interne et son infrastructure de réseau. Le succès de Dell sur sa logistique externe. On peut citer Darty pour son marketing et son « fameux » service après vente. Le succès de la construction navale japonaise dans les années 60 repose sur une innovation en matière d'opération (soudage spécialisé), selon Shingo (1990). Le succès de Toyota se fonde sur son lien avec ses sous traitants entre autres et l'invention du système de production d'optimisation des processus caractérisé par le mot d'ordre « zéro stock ». Le succès d'Intel tient en partie au rythme de développement de ses technologies. Le succès initial de Canal Plus, sans doute à sa GRH (climat, recrutement, ...).

En guise de conclusion, il importe de remarquer la transformation de la problématique traditionnelle du coût, qui ressort de l'usage de ces nouveaux modèles. Dans de nombreuses situations, ce n'est pas tant le coût que la valeur créée pour les clients qui devient l'élément majeur de l'appariement. La question des allocations de ressources est ainsi reformulée moins en termes d'économies à réaliser, qu'en termes de compétences valorisées par le client. La problématique des coûts et de leur contrôle devient moins déterminante que l'optimisation de l'accumulation des compétences pour la création de valeur : la rapidité et la qualité de l'apprentissage. L'impact potentiel d'une telle révolution managériale n'est pas mince sur les organisations, leurs tailles, les structures adéquates.¹⁶ Cette idée se renforce lorsqu'on la généralise aux autres parties prenantes de l'organisation.

¹⁶ Cet aspect explique sans doute l'importance récente en volume et en publications des travaux sur l'apprentissage et la gestion des connaissances. Argyris & Schon en ce sens étaient largement précurseurs avec leur premier ouvrage sur l'apprentissage organisationnel (1977)

2.2 L'appariement à partir de la demande : stratégies de différenciation et de segmentation

Une organisation se distingue de ses compétiteurs sur un marché en se différenciant d'une certaine manière. La différenciation, et dès lors une base de la stratégie d'une activité. Elle peut aussi naturellement formaliser ses marchés de manière originale : c'est la segmentation.

Les questions de segmentation et de différenciation se mènent au niveau des stratégies d'activité (couple produits/marchés) car il y a peu de sens à considérer en pratique une différenciation globale pour tout un groupe. Ainsi on peut aisément réfléchir et discuter des bases de la différenciation de l'activité transport de Connex (filiale de Véolia environnement), mais cela paraît impossible au niveau de Véolia Environnement tout entier, qui regroupe des activités extrêmement différentes : l'eau, l'énergie, le transport.¹⁷

Les axes potentiels de différenciation

Dans ce cadre, 5 formes de différenciations peuvent être soutenues en cohérence avec les stratégies de valeur mises en œuvre dans le point précédent : les différenciations fondées sur le prix, la qualité, la conception du produit, le soutien au produit, l'image (Mintzberg, 1990).

Avant de développer chacune de ces formes de différenciation, il est important aussi de rappeler qu'une stratégie peut se fonder sur l'absence de différenciation. Il s'agit alors de copier l'offre d'un concurrent plus rapide pour mettre sur le marché une innovation. On parle alors de produits « me too », notamment en pharmacie. On peut citer dans l'automobile le succès des véhicules monoblocs augurés par l'Espace de Matra et Renault, qui a été imité depuis par de nombreux concurrents et que l'on trouve à présent dans tous les segments du marché (du petit véhicule Twingo, jusqu'au « grand espace », et pour toutes les bourses : de Fiat à Mercedes).

D'une manière plus générale, on peut aussi rappeler par analogie, que dans une niche écologique (un environnement compétitif) ne survivent que des espèces possédant des propriétés similaires. Ainsi, les entreprises artisanales dans le secteur du bâtiment se ressemblent beaucoup (structure, GRH, tradition, ...). De même, il y a très peu de différences entre les opérateurs du secteur pétrolier (Shell, Exxon, Total, ...).

- le prix

C'est la différenciation la plus basique. Il s'agit simplement de diminuer le prix par rapport aux concurrents, pour un même niveau de qualité. On appelle souvent cette stratégie la domination par les coûts (cf. B.C.G).

¹⁷ Sauf à considérer l'existence de synergies importantes entre ces activités (les clients principaux sont les collectivités locales, la compétition assez proche en termes d'appel d'offres dans des cadres proches de la notion de délégation de services publics). Il n'est pas certain que la structure et l'organisation actuelle du groupe permettent de les mettre en valeur.

Un des exemples historiques les plus récents est celui de l'industrie chinoise qui conduit avec succès cette stratégie, grâce à ses faibles coûts salariaux. On peut aussi citer par exemple, le développement récent du Hard discount (Lidl, Ed, Leader Price, Aldi, ...) en France, dans la distribution. C'est aussi le développement des compagnies aérienne « Low cost ».

Naturellement, cette différenciation se doit logiquement d'être en cohérence avec la stratégie de création de valeur pour le client. Les actions en interne qui étayent le plus souvent cette forme de différenciation reposent sur la conception du produit (variété retardée, analyse de valeur, ...) ; les actions d'optimisation de la chaîne d'activité primaire sont primordiales et notamment la création d'économie d'échelle, d'économie d'expérience, d'économie de gammes (Milgrom & Robert, 1997). Enfin last but not least, la politique en matière d'approvisionnement peut être déterminante (accès matières, coût de main d'œuvre, ...).

- La qualité

Il s'agit ici pour un prix identique, ou plus élevé, d'offrir objectivement de meilleures caractéristiques en termes de qualité. C'est l'exemple de la durabilité des piles Duracell, de la fiabilité des lave-vaisselles Miele, des performances routières des Ferrari ou en matière de Hi-fi des ensembles Bang & Olufsen.

Les principales actions de création de valeur cohérentes avec cette différenciation concernent le processus des activités primaires, la conception et le marketing. Il est indispensable dans cette perspective de citer le développement d'une nouvelle philosophie de la gestion avec les travaux de E. Deming initiés dans les années 1950 au Japon notamment (Hors la crise, 2002). Dans le cadre de ces approches, la qualité devient « totale » et imprègne l'ensemble des réflexions et des actions organisationnelles, du sommet stratégique aux bases opérationnelles. Ces travaux sont à l'origine du développement en pratique de la normalisation ISO.

- La conception des produits

Il s'agit de proposer au marché un produit qui rompt avec les conceptions dominantes. C'est l'exemple du monospace de Matra et Renault, du logiciel I-Tunes et de l'Ipod d'Apple. Ces innovations majeures concernant le produit, sa distribution ou les services associés peuvent également se décliner sur des caractéristiques mineures des produits. Des améliorations limitées peuvent transformer radicalement l'offre et créer le succès : les capsules de bières dévissables, le packaging, les services associés, ...

Du point de vue de la création de la valeur en interne, les actions concernant la conception Produits et la R&D, sont celles qui importent le plus pour être en cohérence avec ce choix de différenciation.

- Le soutien

La différenciation ne porte pas sur le produit lui-même, mais sur quelque chose qui le soutient (un bien complémentaire dirait l'économiste) :

- ▶ Des services associés (livraison en 24 h, crédit gratuit, promotion spéciale)
- ▶ Des services après vente (hot line, Garantie Darty, ...)

► Produits liés (formation, logiciels,)

Les actions de création de valeur cohérentes avec cette forme de différenciation concernent principalement le marketing et la distribution. Du fait de l'existence d'un bien ou service complémentaire au produit de base, le processus d'activité primaire surtout dans les phases aval du processus est également important.

■ L'image

La publicité vise naturellement à créer une bonne image des produits dans l'esprit du consommateur. De nombreux secteurs industriels focalisent la concurrence sur cet aspect. C'est le cas notamment pour tous les biens de consommation courante distribués en grande surface. C'est aussi le cas de l'industrie du luxe (haute couture, parfum, bagagerie, ...).

Les actions de création de valeur cohérente avec cette forme de différenciation concernent principalement le marketing et la distribution.

Notre propos pour conclure cet aspect de la stratégie, est de soutenir que la différenciation par les prix conduit naturellement les actions internes à se focaliser sur la réduction des coûts de la chaîne d'activité primaire. Mais on observe naturellement que la différenciation des produits sur la qualité ou l'innovation conduisent, en revanche, à des stratégies de création de valeur qui ne mettent pas l'accent sur les coûts, mais bien plus radicalement sur les activités clés créant de la valeur pour le client : la R&D, l'innovation, les services associés, ...

Remarquons également que la conception en termes de métier (Les ressources et les compétences pour reprendre du vocabulaire à la mode) du noyau d'activités de l'entreprise conduit à des réflexions innovantes sur la création d'avantages compétitifs durables (cf. plus haut les synergies possibles).

Quel(les):

facteurs influencent la demande ?

A quelles fonctions le produit répond pour le consommateur ?

Sont les critères d'achat important ?

risques perçoivent les consommateurs ?

Comment/combien

les consommateurs achètent ?

de temps dure le processus d'achat ?

influencer le consommateur pendant le processus d'achat ?

utilisent-ils les produits ?

ça coûte ?

Où

acquérir de l'information sur le produit ?

est prise la décision d'achat ?

achètent-ils le produit ?

Quand

achètent-ils le produit ?

est prise la première décision ?

Pourquoi

achètent-ils ?

achètent-ils cette marque plutôt qu'une autre ?

Qui

occupe les segments identifiés précédemment ?

achète nos produit et pourquoi ?

achète les produits des concurrents et pourquoi ?

Comment créer une segmentation créative (Abell & Hammond, 1979)

Les axes potentiels de segmentation

Nous venons de voir que pour créer un avantage compétitif maintenable et durable il est nécessaire de mettre en œuvre une forte cohérence entre la stratégie de création de valeur et la différenciation. Un troisième facteur doit également être mis en cohérence avec ces deux variables d'action : la segmentation. Il s'agit de répondre à la question des clients visés par le produit. Segmenter c'est considérer plusieurs logiques de demandes, là où auparavant il n'y en avait qu'une. D'un concept de marché unique, large et hétérogène à satisfaire nécessairement avec un produit moyen, on passe à un concept de pluralité de marchés plus petits et plus homogènes.

La segmentation et la différenciation ne doivent pas être confondues car elles concernent respectivement

- ▶ l'image que le producteur se fait de la demande, comment il définit les marchés et comment il les désagrège. La segmentation vient de l'offre et se concentre sur les besoins des clients.
- ▶ l'image que le client se fait du produit. La différenciation vient de la demande.

La difficulté de la segmentation et donc de l'identification des marchés visés tient à la pluralité extrême des décompositions possibles d'un large marché. De plus comme cette segmentation est créative, elle change souvent.

Coca-Cola, par exemple, divise son marché de manière très différente pour son produit phare, selon les axes suivant :

- ▶ lieux de consommations : fontaine publique ou dans des lieux privés, bar, restaurant, hyper et supermarchés
- ▶ Conditionnement bouteilles différents : selon les formes, matières, tailles, nombre de bouteilles dans l'emballage, ...
- ▶ Nouveaux produits : coca sans sucre, nouveaux goûts, ...

Abell & Hammond (voir ci-contre) identifient 6 grandes catégories de questions pour créer une segmentation créative. Evidemment, de même que rien n'oblige à la différenciation, rien n'oblige à la segmentation. On peut, comme le pratique le Hard-Discout, viser le marché le plus large avec une configuration réduite aux produits de base. On peut également citer à titre d'exemple, les marques de distributeurs pour de nombreux produits de consommation courante.

Une fois la segmentation retenue, on peut choisir de ne s'adresser qu'à une partie de celle-ci (haut de gamme, niche géographique, ...). C'est la fameuse stratégie de focalisation de Porter. On peut choisir à l'inverse d'être présent sur tous les segments du marché comme le pratiquent de nombreux producteurs de cigarette (Reynolds, Altadis, ...) ou d'automobile (Renault ou Volkswagen contrairement à Ferrari par exemple)

Il importe enfin de mettre l'accent sur les nouvelles pratiques de segmentation extrême liée aux nouvelles formes de communication (internet) avec les clients

potentiels qui font de la proximité un aspect qui ne dépend plus de l'espace. C'est la politique de l'offre sur mesure (Dell, soins médicaux, mode, ...).

2.3 Les cohérences de l'appariement

Notre perspective globale conduit à réduire largement la portée de ces descriptions générales de l'offre ou bien de la demande car l'histoire des succès stratégiques, la construction d'un avantage compétitif, maintenable et durable, montrent moins l'importance de telle ou telle innovation spécifique concernant l'offre ou la demande que la cohérence des appariements construits pendant une période.

De plus les résultats développés précédemment se concentrent presque exclusivement sur le produit d'une part et les demandes d'autre part. Ainsi, la relation entre l'entreprise et ses clients est privilégiée, alors que si on respecte notre conceptualisation, c'est la cohérence bien plus large des liens entre l'interne (l'organisation) et l'externe (l'environnement) qui fonde la compétitivité. La relation avec les clients n'est pas la seule qui compte. La position dans la filière, les liens avec les fournisseurs, la distribution, les financiers, les pouvoirs publics, les organismes de R&D, les instances de normalisation, les prescripteurs et notamment les associations non gouvernementales, ... peuvent être déterminants.

Ce dernier point explique qu'il existe de très nombreux appariements possibles selon les terrains de manoeuvre que l'on examine. Dans certains cas, domineront la relation avec les fournisseurs, les financeurs, les pouvoirs publics, la R&D, ... En ce sens de nombreuses bases nouvelles de compétitivité restent à inventer.¹⁸ C'est la raison pour laquelle après il semble vain de résumer les principales évolutions théoriques concernant la manière de combiner les ressources en internes d'une part et de modéliser les demandes d'autre part. Seuls des cas emblématiques de succès ou d'échec stratégique, en se gardant bien de toute généralisation, peuvent servir de guide.

Exercice :

Cherchez des exemples d'entreprises où la cohérence entre les trois aspects, création de valeur, différenciation, segmentation crée un avantage compétitif maintenable et durable.

Cherchez des exemples d'entreprise où il existe des incohérences.

¹⁸ Les NTIC, nouvelles technologies de l'information et de la communication et notamment internet parce qu'elles modifient la nature, l'intensité, la fréquence, même les possibilités de relations entre les agents mettent en cause l'ensembles des modèles d'appariement existants.

3. Comment se développer ?

Après avoir défini le cœur de l'activité et les bases correspondantes d'un avantage compétitif maintenable et durable (appariement de qualité), il s'agit de présenter la problématique de son développement. Il est utile alors de différencier deux problématiques distinctes : celle du développement sans transformations spectaculaires du cœur de l'activité et celle d'un développement radical, spectaculaire, comme lors d'une fusion (Suez/GDF par exemple tout récemment) ou d'une scission (Vivendi Universal se transforme en Véolia d'une part et Vivendi d'autre part), ... Naturellement, cette distinction relève davantage d'une volonté pédagogique que d'une approche conceptuelle stricte. Tout développement transforme la stratégie, car il modifie à la fois l'organisation (cœur de compétence), et l'environnement (nouveaux marchés) et donc leur appariement.

De nombreux ouvrages se sont concentrés sur l'un ou l'autre des dispositifs de développement en soit. Nous les passerons en revue rapidement, car de notre point de vue, l'analyse d'une stratégie de développement ne peut être menée pour elle-même, sans référence aux deux points précédents. Dès lors, les généralisations abstraites sur les stratégies de développement sont difficiles à apprécier, car dans le cadre théorique que nous suggérons, chaque perspective de développement s'inscrit comme une conséquence. Elle n'a de sens que dans le cadre d'une réflexion préalable sur l'identité et les bases de l'appariement à construire entre l'organisation et son environnement. Une réflexion autonome et générale sur les stratégies de développement semble donc moins utile.

En revanche, il est important de développer un ensemble de propositions théoriques qui comparent d'un point de vue institutionnel les atouts respectifs de la hiérarchie ou du marché pour structurer les activités économiques : la théorie des coûts de transaction. Elle pose en effet un nouveau cadre conceptuel pour apprécier la pertinence des frontières posées entre l'organisation et son environnement, et donc des appariements. Un autre champ de recherche s'interroge directement sur les nouvelles formes de développement contractuel des organisations, avec les thèmes des réseaux d'entreprise et des alliances. Il fait naturellement l'objet d'une présentation plus détaillée.

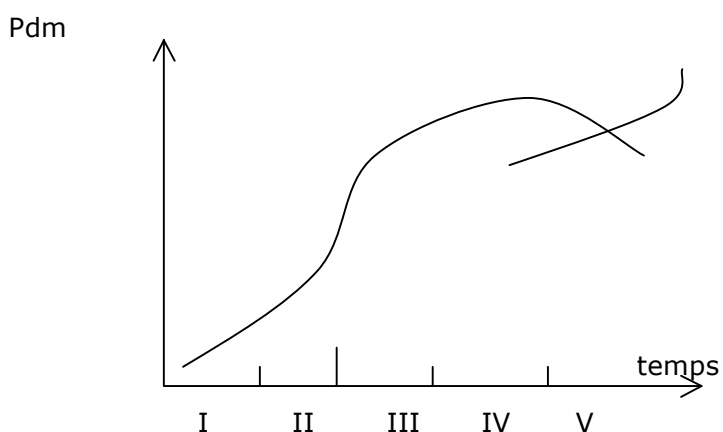
3.1. Les développements du cœur d'activités sans transformations radicales

Pour l'essentiel, il se décrit par la matrice d'Ansoff qui identifie 4 stratégies possibles de développement : la pénétration du marché, le développement des marchés, le développement des produits et la diversification.¹⁹ On ajoutera à cette typologie classique, la stratégie de développement international en raison de son actualité (ouverture plus marquée des marchés dans les pays de l'Est, de l'Asie, de l'Amérique du Sud ; privatisation de nombreux secteurs publics ; baisse des coûts de transports et amélioration de l'information qui permet une meilleure gestion des « risques pays »).

¹⁹ On remarque que dans ce modèle classique seule la perspective de la rencontre avec les clients est envisagée. L'environnement est réduit aux marchés potentiels.

3.11 La croissance d'une base de produits et de marchés

La problématique est tout simplement celle de l'augmentation des parts de marché. L'outil le plus simple pour présenter les alternatives est celle du cycle de vie du produit. En effet si l'on met en relation les PDM (parts de marché) et le temps pour un domaine d'activité stratégique (couple produit/marché), on peut distinguer 5 phases²⁰ :



I démarrage ; II Croissance rapide ; III Maturité ; IV Saturation ; V Déclin.

Naturellement ce modèle n'est pas définitif : tous les produits ne suivent pas strictement cette courbe. Par exemple, dans la micro-informatique certains modèles disparaissent dans la phase de croissance en raison de la rapidité des cycles technologiques. Dans d'autres domaines, ils ne semblent jamais disparaître, comme dans le cas de certains produits de base (santé, blé, ...). Les trois premières phases sont marquées par les rythmes de diffusions et d'adoption par les consommateurs du nouveau produit. La saturation apparaît comme une période de répétition des achats et la cinquième phase, la phase de déclin, semble générée par l'introduction d'un nouveau produit substitut. On peut, par exemple, citer le remplacement des disques « vinyl » par les cd et à présent la diffusion de musique par des sites sur internet. La problématique du développement du domaine d'activité stratégique correspond aux trois premières phases du modèle de cycle de vie : celles de l'acquisition de nouveaux consommateurs. On remarque que celle-ci est de plus en plus coûteuse en ressources. L'histoire récente des services de téléphonie portable le montre aisément si l'on considère le niveau des investissements engagés par les opérateurs pour « recruter et fidéliser » un nouveau client.

Il est commun dans cette logique de développement de réfléchir aux avantages et inconvénients du rôle d'innovateur leader ou de suiveur, et par conséquent au rythme de l'innovation du marché. De nombreux travaux défendent à présent l'idée que ce rythme devient le plus décisif des avantages compétitifs (industrie des composants, culture, logiciels, électronique, ...).

²⁰ Ce modèle n'est ni « théorique », ni « normatif », il est simplement issu de l'observation des évolutions de vente d'un produit dans le temps.

Dans ce contexte, un atout central devient la participation à l'édification des normes : la normalisation. Être capable d'imposer sa norme ou influencer le processus de normalisation (souvent international) devient un avantage compétitif crucial. De nombreux exemples récents le démontrent : l'histoire des systèmes d'exploitation des ordinateurs personnels en informatique ; ou bien encore dans agro-alimentaire : l'histoire de la diffusion des OGM, des AOC, de la traçabilité alimentaire, ...).²¹

3.12 La prise de contrôle d'un concurrent

Pour augmenter ses parts de marché, il "suffit" de racheter un concurrent. Cette politique est souvent suivie dans les marchés où la taille des entreprises n'est pas encore suffisante : (pharmacie, transports de voyageurs, ...). On développera les problèmes associés à la fusion dans la deuxième section de cette partie dans la mesure où cette politique de développement se traduit souvent par un changement "révolutionnaire" du cœur de l'activité.

Les logiques de concentration détériorent souvent les avantages éventuels de coût, diminuent la différenciation, mettent en cause la concurrence en réduisant l'espace des options possibles pour le client et par conséquent la légitimité de l'organisation.²² On peut citer en exemple, à cet égard, les mises en causes du groupe Total pour des raisons diverses :

- ▶ Droit de l'homme au Myanmar (Birmanie) ;
- ▶ Ecologie suite à l'accident de l'Erika sur les côtes bretonnes ;
- ▶ Sécurité de ses personnels, suite à l'accident de l'usine AZF à Toulouse

Naturellement il est également possible de suivre la stratégie inverse, celle du désengagement ou du retrait (cf. BCG). Elle n'est pas totalement symétrique de la précédente en raison des réticences des acteurs à réduire la taille de l'organisation (pouvoir, réputation, licenciement, ...). Les désengagements sont menés le plus souvent tardivement, en dernière extrémité et par conséquent presque toujours dans l'urgence. La question des restructurations s'inscrit ici²³.

3.13 Le développement des marchés et des produits

On observe statistiquement les mêmes cycles de développement des segments de marchés et des produits. Dans le temps, le nombre de référence produit et le nombre de marché commence souvent par croître, il est suivi d'une réduction, puis

²¹ Les nouvelles pratiques en la matière renouvellent les problématiques traditionnelles de réglementation anti-concurrentielle et notamment les politiques concernant la propriété intellectuelle, commerciale et industrielle (brevets, droits d'auteurs, ...). En économie, ces thèmes émergent par le biais de questions concernant la complémentarité des biens.

²² On remarque d'ailleurs que seules les plus grandes firmes mettent en place des politiques subtiles, et notamment de communication pour « gérer » leur légitimité.

²³ Cf. Deuxième partie de cet ouvrage et notamment le thème des biais d'escalade et d'engagement.

d'un redémarrage.²⁴ Un cycle développement / pause, voire contraction / développement est repérable dans le temps.

Ce thème donne lieu souvent à de nombreux conflits internes dans les organisations entre les responsables de la production et ceux des ventes. Les premiers, dont les performances sont le plus souvent exprimées en termes de coût se font de ce fait les avocats d'une gamme simple et réduite de produit. Les seconds, dont les performances sont formalisées en nombre et satisfaction des clients, se font à l'inverse les défenseurs d'une gamme étendue et différenciée.

L'une des formes du développement des marchés et des produits, à savoir l'internationalisation a donné lieu à tellement de travaux qu'elle mérite d'être distingué ici.

3.14 L'internationalisation

Les travaux sont si nombreux qu'il est impossible de les rapporter tous ici. Notons simplement quelques aspects irréductibles à rapporter lorsqu'on aborde ce thème :

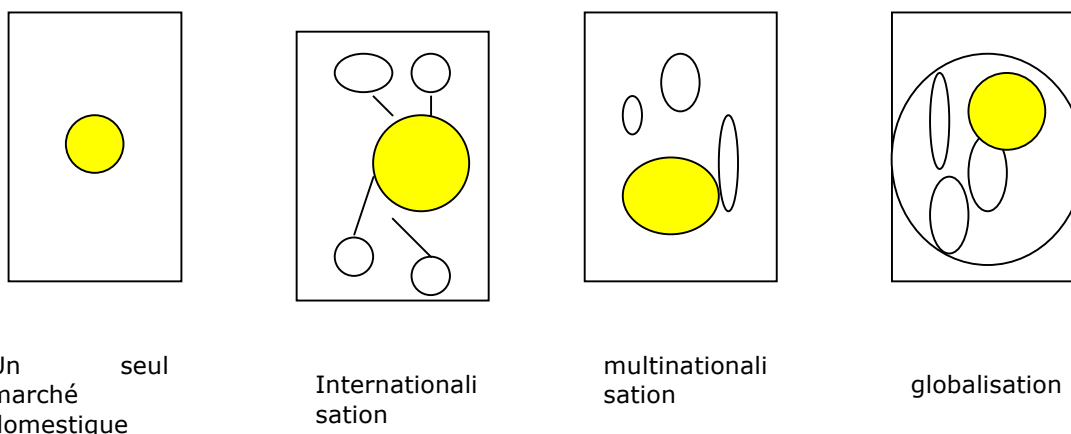
- Le mode d'internationalisation
 - ▶ La modalité la plus simple est l'exportation qui n'appelle pas de commentaires particuliers si ce n'est les distinctions spécifiques entre le développement interne ou l'externalisation par appel à des sociétés d'import-export ou le recours à des agents exportateurs.
 - ▶ l'investissement direct à l'étranger. Il semble moins pratiqué pour des raisons de coûts et semble de plus en plus remplacé par des formes d'alliances avec des entreprises locales (Ex Chine).
 - ▶ les ventes de savoir-faire peuvent être réalisées sous plusieurs formes : la licence : on loue (co-marketing pharmaceutique); la franchise : collaboration plus étendue entre le franchiseur et le franchisé (Benetton) ; joint venture (Métro de Shangai : JV entre Alstom et Shangai Electric); usine clé en main (Areva).

- 4 facteurs d'internationalisation sont souvent évoqués :
 - ▶ l'existence de disparités nationales (zones monétaires, barrières à l'entrée, spécificités locales de consommation) créent des opportunités d'affaires ;
 - ▶ l'existence d'oligopoles nationaux pousse à l'internationalisation les oligopoleurs pour éviter la compétition domestique (ex Kéolis vs Connex dans le secteur du transport de voyageur);
 - ▶ l'explication de Vernon sur la jouissance de l'avancée technologique in situ, puis du transfert de production à l'étranger au cours du cycle de

²⁴ La fameuse « règle » des 20/80 : 20% des références font 80% du CA n'est qu'un point fixe autour duquel oscille en pratique les situations.

vie. Cette explication du développement international ne semble pas avérée par les faits dans de nombreux secteurs.

- ▶ La différenciation des coûts du travail (ex 1 à 10 en 2005 dans le textile entre la France et Madagascar par exemple).
- Les « nouvelles » problématiques de l'internationalisation
 - ▶ L'internationalisation concerne toutes les fonctions (production, achats, ...) pas seulement la vente ou la finance. Le niveau de développement de l'internationalisation n'est cependant pas le même pour toutes ces fonctions.
 - ▶ Le débat lancé par T. Leavitt (1983) sur le choix entre le global contre le local, semble dépassé et synthétisé dans le mot d'ordre "think global act local". Il est toutefois utile de mettre l'accent sur ce que beaucoup d'observateurs appellent l'uniformisation des besoins, des cultures et des goûts (musique, cinéma, internet...) et l'importance des facteurs de taille (économie d'échelle) pour asseoir durablement un succès stratégique couvrant ces besoins « mondiaux » (Coca Cola).
 - ▶ Le développement international est souvent progressif : des pays les plus proches aux pays les plus éloignés, car il nécessite des apprentissages complexes.
 - ▶ Il faut rapprocher de ce thème les questions relatives aux échanges internes aux multinationales, aux stratégies industrielles publiques (Financement des céréaliers par les pouvoirs publics), du libre échange et de l'OMC.
 - ▶ Il peut enfin être important de distinguer différentes formes de développement international



L'internationalisation est caractérisée par la domination d'un marché domestique auquel s'adjoint, en surplus, des marchés extérieurs plus mineurs. La multinationalisation est considérée comme la somme de marchés autonomes, le marché national est considéré comme les autres par la direction de l'entreprise.

La globalisation est le fait de ne considérer le marché qu'au niveau mondial, sans aucune frontière. Trois mouvements technologiques et culturels semblent le motiver : baisse du coût du transport ; facilitation de la communication ; convergence des comportements de consommation.

Exercices :

Découvrir des cas d'entreprises et d'organisation correspondant aux différentes typologies présentées dans cette partie.

3.2. Le développement radical du cœur d'activités

Trois dimensions sont évoquées ici :

- le développement vertical vers l'amont ou l'aval (on intègre des fournisseurs ou des acheteurs) ;
- le développement par concentration au même stade la filière économique (on achète des concurrents) et
- la diversification (on change le cœur de l'activité).

Deux formes opposées sont possibles pour conduire le développement des activités : la croissance interne ou la croissance externe par prise de contrôle. Un nouveau terme à cette alternative apparaît de plus en plus utilisé par les entrepreneurs : les alliances et les coopérations. Il est parfois décrit dans la littérature sous le nom de réseau d'entreprises. Il étend de manière évidente le concept de groupe lié par un lien capitalistique à d'autres formes de relations entre firmes. On évoque également parfois la notion de développement contractuel ou transactionnel.

Il est difficile de traiter d'une manière générale et abstraite ces choix, car nous soutenons qu'ils dépendent de la manière dont est construite la cohérence entre le cœur d'activité et les avantages compétitifs maintenables et durable. Du point de vue du stratège, c'est cette cohérence qui est déterminante dans les choix de développements, qui par conséquent sont fondamentalement idiosyncrasiques (propre à chaque organisation dans son environnement et au moment précis qu'elle affronte). Il n'y aurait pas de logique générale a priori à relever en matière de développement, car il s'intègre à une logique stratégique propre à un appariement particulier entre l'organisation et son environnement.

Deux perspectives nouvelles et qui semblent se généraliser seront toutefois approfondies : l'argumentation théorique générale des coûts de transaction qui renvoie dans un deuxième temps de manière plus descriptive, au phénomène des développements contractuels originaux (franchise, licence, ...).

- le rachat des concurrents

Un des premiers éléments de développement à étudier est le rachat des concurrents. C'est le thème des fusions, de leurs avantages et de leurs inconvénients. Ce mouvement de concentration est très important dans de nombreux secteurs même s'il est difficile d'établir la pertinence de ces opérations. Nombreux sont ceux par exemple qui estiment excessifs les prix d'achats et observent des baisses de rentabilité du capital investi après ces opérations. Au moins 70 % des fusions n'apportent pas les avantages escomptés et détruisent de la valeur. Les premiers effets négatifs sur la valeur actionnariale se manifestent en moyenne moins d'un mois après l'annonce et dure (Pfeffer & Sutton 2007) à partir d'une méta étude portant sur 200 000 fusions (SMJ n° 25, 2004).

Les causes majeures d'échec sont les conflits dans la direction liée à une taille comparable des entreprises rassemblées, des difficultés culturelles, ... On peut ainsi citer des exemples considérés par d'aucuns comme des échecs : dans la chimie les conséquences du regroupement entre Rhône-Poulenc et Hoechst pour former

Aventis et Rhodia ; Daimler et son rachat de Chrysler. On peut citer a contrario comme exemple de fusions réussies, le cas de la fusion Elf/Fina/Total, celui de Nissan par Renault.

Ces appréciations sont naturellement assez complexes à justifier dans la mesure où tout dépend des critères et du temps retenus pour apprécier le succès ou l'échec de l'opération de regroupement.

- L'intégration amont ou aval, la diversification

Les entreprises peuvent se développer vers l'amont ou l'aval. Le Maroc, par exemple, possède près de 80 % des ressources mondiales de phosphate. L'OCP, Office Chérifien des Phosphates, a mené pour se développer une politique de développement vers l'aval, qui en a fait l'acteur principal du secteur des engrais phosphatés.

Des laboratoires pharmaceutiques ont choisi de se développer pour certains vers la distribution des médicaments (développement aval) ou la R&D biotechnologique (développement amont) ou encore vers les assurances santé (HMO : Health Maintenance Organization) ou l'optimisation économique des thérapies (PBM : Pharmaceutical benefit Manager). Dans ces deux derniers cas, on parle bien souvent de diversification plutôt que d'intégration.

Du point de vue de l'appariement, il s'agit d'apprécier si la diversification est reliée au cœur de métier. C'est en effet une condition nécessaire de synergie. À défaut, il faut recourir à des argumentaires sur le risque pour justifier des développements congloméraux.

On retrouve aussi la problématique du rôle du management (la main visible) par rapport au marché (la main invisible) pour affecter les ressources (Chandler, 1988). quatre types de liens possibles peuvent justifier une diversification du point de vue de la création de valeur :

- ▶ L'existence de ressources communes de production
- ▶ L'existence de ressources communes de distribution
- ▶ L'existence de ressources communes de conception
- ▶ L'existence de ressources communes de soutiens (management, RH, approvisionnement)

- « Faire » ou « faire faire »

Cette question touche toutes les organisations (recentrage sur le métier). En Français, on trouve parfois des descriptions de ce phénomène sous le terme impartition ou externalisation. Les cultures nationales s'y prêtent plus ou moins facilement. En Grande-Bretagne, par exemple, 40% des entreprises externalisent la paye, ce qui semble, à présent, impossible à envisager pour la plupart des organisations françaises.

3.3. La théorie des coûts de transaction et ses applications pour la problématique du développement

3. 31 Le concept de coût de transaction

Arrow les définit en 1969 comme les « coûts de fonctionnement d'un système économique », par analogie avec les frictions de la physique. Williamson préfère les appeler « coût d'un système d'échange » pour insister sur son approche institutionnelle et comparative.

L'intégration des coûts de transaction dans les fonctions de coûts totaux transforme radicalement les approches économiques standards. En effet, l'interprétation classique des mécanismes contractuels non standards (restrictions à la vente, achats liés, réservations en blocs, franchise, intégration verticale) était conduite en terme de monopole. Ces contrats non standards devenaient ainsi des mécanismes non optimaux. Pour Williamson, en revanche, on peut expliquer ces contractualisations non standards, comme le résultat d'adaptations endogènes liées à la minimisation des coûts de transaction. Les institutions résultantes, distinctes de la concurrence pure et parfaite peuvent donc, en ce sens, demeurer optimales.²⁵

La théorie des coûts de transaction entend traiter la problématique suivante : comment doit-on organiser les activités économiques (ce que Williamson appelle une structure de gouvernance) ; quels coûts de transaction leurs associer ?

Williamson distingue les coûts de transaction ex-ante des coûts de transaction ex-post. Ex-ante, ils comportent tous les coûts associés à la rédaction, à la négociation et à la garantie d'un accord contractuel. Il s'agit a priori de stipuler toutes les réactions à des contingences.²⁶ Ex post, ils sont nombreux, car le droit ne traite pas tous les problèmes et la pratique montre souvent l'émergence d'arrangements privés coûteux entre les co-contractants :

- ▶ Coûts de mauvaises adaptations liés aux désajustements des transactions (AOKI ; 1983). Par exemple, malgré des besoins de

²⁵ Il faut rapprocher de la théorie des droits de propriété, cette analyse de l'efficacité des formes contractuelles non standards. Les droits de propriété se constituent juridiquement par des droits d'utiliser l'actif (usus), de s'approprier les bénéfices de l'actif (fructus), de changer la forme ou la substance de l'actif (abusus). Pour les économistes, deux propriétés seulement sont fondamentales pour que les droits permettent l'efficacité des marchés : ils doivent être exclusifs et transférables. L'exclusivité des droits met en valeur le principe selon lequel l'individu supporte toutes les conséquences attachées au droit (négatives et positives). En deuxième lieu, ils doivent être échangeables à tout moment pour pouvoir réaliser les arbitrages que chacun souhaite.

Ce schéma conceptuel est très important pour la discussion des externalités (pollution, R&D...) et la critique de la politique publique (limite et création des droits de propriété). Dans ce cadre, les institutions complexes (Hors CPP) ne s'interprètent pas toujours comme la conséquence de pouvoirs de monopoles. Elles peuvent s'expliquer par une répartition complexe de ces droits, parce qu'une distribution erronée conduirait à de mauvaises allocations de ressources.

²⁶ Une garantie commune pour éviter l'incertitude contractuelle est la propriété commune (substituer à l'échange du marché une organisation au sein de laquelle des transactions sont décidées).

distribution d'un produit plus complexe (nouveaux services associés), le réseau de distribution ne fait pas évoluer ses comportements.

- ▶ Coûts de marchandages ex-post liés à des désaccords et des tentatives bilatérales de les dépasser (pour améliorer la performance du réseau de distribution, requalification du travail et des incitations contractuelles)
- ▶ Coûts d'organisation et de fonctionnement des structures de gouvernance auxquelles les conflits s'adressent (ce ne sont pas souvent les tribunaux : principe de médiation),
- ▶ Coût d'établissement d'engagements sûrs. Les deux parties investissent dans leur réputation par la diffusion d'information sur des pratiques qui garantissent le respect mutuel des accords passés. (ex syndicat/direction)

Ces coûts sont interdépendants, il faut donc les considérer ensemble.²⁷ Mais en outre, d'autres éléments pertinents complètent l'analyse :

- ▶ Lorsqu'on procède à une analyse institutionnelle, il ne faut pas considérer uniquement la somme des coûts de transaction, mais aussi prendre en compte les coûts de production, car il existe souvent des arbitrages entre ces deux catégories.
- ▶ La conception, la nature du bien ou service échangé, comme les conditions de formation de la demande et de l'offre jouent dans ce calcul comparatif.
- ▶ Le contexte social les « usages / coutumes » pèsent également dans les calculs (Afrique, Japon, Allemagne,...)
- ▶ La dernière hypothèse est que la compétition joue pour faire un sort aux formes de gouvernance les moins efficaces à 5, 10 ans.

²⁷ Ils sont difficiles à mesurer, note Williamson, mais comme on se place dans une problématique de comparaison institutionnelle, le problème de mesure perd de son acuité.

3.32 Schéma d'analyse des contrats (des structures de gouvernance)

Considérant que :

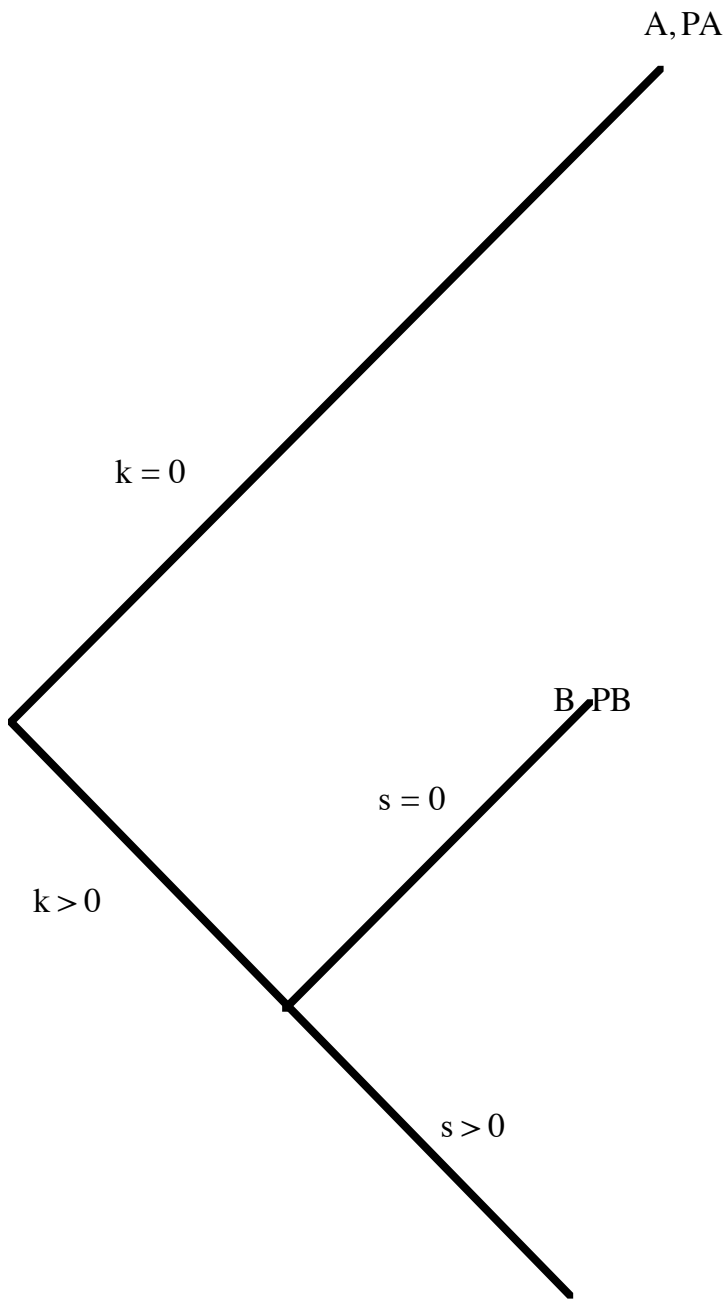
- ▶ L'attribut le plus critique des transactions est la spécificité des actifs (voir ci après)
- ▶ Le comportement humain est intentionnellement rationnel mais limité et opportuniste, c'est-à-dire que les agents économiques recherchent leur intérêt personnel en usant éventuellement de tromperies.²⁸
- ▶ L'incertitude est une caractéristique fondamentale et non évitable

Alors, l'activité économique se caractérise par des ruptures d'engagement. La question centrale devient l'organisation des transactions (la structure de gouvernance) pour économiser de la rationalité limitée tout en garantissant les co-contractants contre les risques de l'opportunisme. Le schéma suivant formalise la réponse à la question de la structure contractuelle adaptée (structure de gouvernance) à la réalisation d'échanges entre un offreur et un demandeur.

²⁸ Il est intéressant de rapprocher cette hypothèse d'opportunisme des travaux sur les asymétries d'information et notamment les distinctions entre la sélection adverse, le risque moral, le passager clandestin (free rider). Williamson pour sa part distingue l'opportunisme ex ante et ex post. Il semble opportun d'y faire correspondre respectivement la sélection adverse et le risque moral. En effet, la sélection adverse est une conséquence pour les assureurs de l'incapacité à distinguer les niveaux de risques de leurs clients quand ils élaborent un contrat. Sans système de bonus/malus, les mauvais conducteurs voient leurs primes en partie payées par les bons. De plus, une prime en hausse ne va-t-elle pas inciter encore plus les mauvais conducteurs à s'assurer, renforçant à nouveau la nécessité de hausser les tarifs (le mécanisme classique des prix qui sélectionne les acheteurs ne joue plus, la demande est toujours plus forte que celle que soit le prix. (ex santé). Le mécanisme de hasard moral correspond, en revanche, à l'accentuation de comportements risqués après la conclusion du contrat d'assurance. On conduit plus vite et plus mal sachant que l'on est assuré (exemple également de la voiture de location). On change son comportement après le contrat.

Il ne faut pas confondre ces questions et celle du passager clandestin, qui s'en rapproche, mais concerne plus formellement les biens publics. En effet, ceux-ci sont le plus souvent indivisibles et donc l'exclusion d'un consommateur est impossible. Théoriquement, la collectivité publique qui envisage de construire un pont devrait demander le montant que chacun est prêt à payer pour disposer de ce bien collectif. Si ce montant est supérieur au coût, on construit l'équipement. **Le financement est souvent proportionnel à la somme du consentement à payer de chacun moins un bonus, le même pour tous.** En pratique, cette disponibilité à payer, est possible si l'on échange des connaissances sans opportunisme. Est ce réaliste ? Non car nombreux sont les agents économiques qui peuvent sous-estimer leur propension à payer ex-ante tout en bénéficiant du bien construit ex post. Ce comportement est dit « de passager clandestin » car il vise à bénéficier du bien public sans acquitter le juste prix lié à une révélation honnête de ses préférences.

WILLIAMSON n'entre pas dans le détail de ces formalisations particulières des asymétries d'information, il définit de manière très générale l'opportunisme comme « la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées, les efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter, ou semer la confusion. Il est responsable des conditions réelles ou artificielles d'informations asymétriques, qui compliquent largement les problèmes d'organisation économique



Supposons à présent deux transactions possibles, l'une dans des conditions de spécificité importante des actifs, l'autre sans spécificité. On peut par exemple illustrer cette situation par le cas d'un sous-traitant pouvant investir dans une usine adapté aux besoins singuliers d'un donneur d'ordre (spécificité), ou bien dans une usine à la technologie plus flexible susceptible de satisfaire un plus grand nombre de client. L'offreur est neutre envers le risque, indifférent à la technologie, et il accepte toutes les garanties tant qu'il a des perspectives de rentabilité. Soit « k » une mesure de la spécificité des actifs engagés dans la transaction. Soit « s » une mesure de l'ampleur des garanties permettant de protéger l'investissement dans des actifs spécifiques de transaction. Williamson identifie trois systèmes de gouvernance des transactions possibles : A, B, C.

La situation en A correspond à l'offre ayant un caractère général, et pour lequel le prix de rentabilité PA est projeté. Il n'existe pas de garantie protectrice, c'est le monde de la concurrence des marchés.

Le prix PB correspond à une offre reposant sur des actifs spécifiques à la transaction sans garantie offerte. Cette situation est instable pour Williamson, car le prix associé est nécessairement élevé.

Le prix PC correspond à une offre reposant sur des actifs spécifiques à la transaction mais avec une garantie contractuelle. PC est naturellement inférieur à PB . La question, a priori non tranchée, est celle de la comparaison entre PA et PB , tout dépend des garanties contractuelles formelles et informelles inventées par les contractants. Il importe donc d'étudier la contractualisation dans son intégralité car prix et structure de gouvernance sont intrinsèquement reliés. Ces garanties peuvent revêtir trois formes²⁹ selon Williamson :

- ▶ *une modalité de réajustement des incitations*, qui implique généralement une indemnité d'interruption ou d'une pénalité en cas de résiliation prématurée (Ex : contrats BTP grands travaux)
- ▶ *la création d'une structure de gouvernance spécialisée*, pour résoudre les conflits (utilisation de l'arbitrage comme dans l'exploration pétrolière),
- ▶ *introduction de régularité d'échanges*, qui concrétisent et signalent les intentions de maintenir une continuité. Par exemple, en rendant l'offreur dépendant d'une offre réciproque de A de sorte qu'un équilibre des risques d'échange existe.

On obtient trois situations transactionnelles, A, B, C, auxquelles on associe respectivement les prix PA , PB , PC .

²⁹ Pour Williamson, la forme de garantie la plus forte est la propriété commune, on comprend qu'il oppose marché et hiérarchie comme les figures extrêmes de toutes les formes de gouvernance possibles pour organiser une transaction.

3.33 Les caractéristiques des transactions et l'efficacité des structures de gouvernance

Selon Williamson, la nature des transactions joue naturellement un rôle fondamental dans l'efficacité d'une forme ou d'une autre de gouvernance. Trois traits caractéristiques des transactions sont fondamentaux :

- ▶ la spécificité des actifs

C'est la dimension la plus importante pour prédire l'efficacité d'une forme de gouvernance pour telle ou telle transaction³⁰ Elle est aujourd'hui unanimement considérée comme un facteur économique fondamental dans l'explication de l'existence des firmes. Dans un contexte intertemporel, il y a toujours un arbitrage entre un investissement à caractère spécifique plus économique mais comportant un risque stratégique (rupture du contrat de sous-traitance par exemple), et un investissement dans un actif plus général, plus coûteux, mais sans risque, car facilement redéployable dans d'autres contrats. Cet arbitrage change selon chaque modalité de gouvernance des relations et justifie par conséquent l'ancrage institutionnel de l'économie des coûts de transaction.

On distingue principalement

- les spécificités de site (des postes successifs situés côte à côte économisent des dépenses de stocks et de transports) ;
- les spécificités de l'actif physique échangé (moule plastique particulier pour un composant, comme celui du tableau de bord de la Xantia par exemple) ;
- les spécificités d'actif humain investis dans la transaction (si un agent de nettoyage peut aisément être remplacé, ce n'est pas le cas d'un ingénieur technico-commercial impliqué dans un contrat B to B) ;
- les spécificités d'actifs dédiés à la transaction (investissement généraliste supplémentaire destiné à un client spécifique : un sous-traitant automobile augmente sa capacité de production de siège suite au succès d'un modèle de voiture particulier de son client).

Plus généralement, une transaction est caractérisée par l'existence d'actifs spécifiques à la transaction, si et seulement si sont réalisés des investissements durables à l'appui de cette transaction particulière. Dès lors l'identité des parties et la continuité de la relation deviennent primordiales, d'où l'apparition de garanties contractuelles et organisationnelles³¹.

³⁰ Elle est reconnue selon lui depuis longtemps par certains auteurs : comme Marshall, (1890) avec son concept de quasi rente ; ou Polanyi (1962) sous la forme des « savoir personnel, » ; ou encore avec Marschak (1968) avec le problème des biens uniques. Mais ses conséquences organisationnelles étaient restées lettre morte.

³¹ Elles sont inutiles dans les cas d'échanges standards sur un marché (concurrence pure et parfaite).

	Actif non spécifique	Actif mixte	Idiosyncrasique
Fréquence occasionnelle	Achats d'équipements standard	Achat d'équipements sur commande	Construction d'une usine
Fréquence récurrente	Achats de matériaux standard	Achat de matériaux sur commande	Transfert en usine d'un produit intermédiaire

Exemples de transactions

	Actif non spécifique	Actif mixte	Idiosyncrasique
Fréquence occasionnelle	Gouvernance du	Gouvernance trilatérale	
Fréquence récurrente	Marché (contrat classique)	Gouvernance bilatérale	Gouvernance unifiée

La gouvernance efficace

▶ l'incertitude

Le contexte de rationalité limitée empêche de s'en prémunir. Elle porte à la fois sur les comportements et sur le contexte des transactions. Dès lors que les actifs sont spécifiques, il apparaît qu'un supplément d'incertitude impose de créer des mécanismes contractuels particuliers pour « faire aboutir les choses ».

▶ la fréquence de la transaction

Lorsque les transactions sont rares il n'est pas souvent utile de recourir à des structures de gouvernances complexes pour que l'échange se réalise.

Supposons une incertitude suffisante pour nécessiter des processus de décision adaptatifs et séquentiels, on peut alors se focaliser sur les deux dimensions restantes des transactions : *la fréquence* des transactions (unique, occasionnelle, récurrente) et *la spécificité des transactions* (non spécifique, mixte, hautement spécifique). Si on supprime l'achat unique, 6 situations différentes naissent et trois formes de gouvernance des relations contractuelles efficaces :

▶ la gouvernance du marché

C'est le mode de gouvernance des transactions non spécifiques. Dans les cas récurrents, l'expérience contractuelle des co-contractants leur permet d'éviter l'opportunisme. Les coûts de transitions (changement de fournisseur) en cas d'opportunisme sont limités. Le marché est donc la structure de gouvernance la plus efficace. Pour les transactions occasionnelles, l'expérience est souvent insuffisante, mais on peut se retourner vers des agences de rating ou l'expérience des autres pour diminuer les risques. On demeure, en fait, davantage dans le contexte juridique de la vente que dans celui du contrat (c'est tout l'enjeu).

▶ la gouvernance trilatérale

Elle est la plus efficace pour les transactions occasionnelles mixtes et idiosyncrasiques. Elle évite l'investissement dans une structure de gouvernance bilatérale coûteuse, mais crée des garanties supplémentaires par rapport à la gouvernance du marché, parce que des investissements ont été réalisés dans la transaction et que le transfert de ces actifs à un autre agent économique poserait des difficultés. C'est la raison pour laquelle le "contrat néoclassique" est le plus efficace, avec les concepts d'arbitrage (sans rupture de la relation) d'une tierce partie pour la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution du contrat.

▶ la gouvernance bilatérale et unifiée (évolutive)

Le caractère non standardisé des relations et leurs récurrences permettent de récupérer l'investissement dans une structure de gouvernance spécifique.³² Deux cadres peuvent être retenus :

⇒ Le maintien de l'identité et de l'autonomie des parties (structure bilatérale). Il limite les distorsions bureaucratiques, il est peut-être plus facile de faire jouer des économies d'échelle. Les difficultés proviennent de l'adaptation de la

³² Par exemple, c'est souvent le cas des marchés entre industriels.

contractualisation. Les mouvements des prix ou des quantités jouent sur les profits de chacun et la tentation de l'opportunisme est grande. D'où des processus d'ajustement plutôt par les quantités et des clauses d'échelles mobiles.

⇒ La structure unifiée où la transaction est retirée du marché (intégration verticale). L'avantage provient du fait que les adaptations se font en continu. Sans réviser les accords inter-firmes, à mesure que la transaction se spécialise (les actifs humains et physiques deviennent moins transférables vers d'autres usages). On peut supposer la maximisation des profits joints plus facilement que dans le cas précédent (ajustements des prix et quantités plus faciles).

3.34 Les applications de la notion de coût de transaction

A. L'intégration verticale

Il y a de nombreuses controverses concernant l'explication des stratégies d'intégration verticale. Est-elle déterminée par la technologie ? Est-ce un instrument de discrimination par les prix, donc de construction d'un pouvoir de monopole ? Vise-t-elle l'érection de barrière à l'entrée ? Ou alors, poursuit-elle un objectif d'efficacité diminuant in fine le coût pour les consommateurs ? L'économie des coûts de transactions propose une alternative aux théories traditionnelles. Elle considère le développement par intégration verticale comme une stratégie dont l'objet est d'économiser des coûts de transaction. Le facteur déterminant de la décision d'intégration serait la spécificité des actifs.

1. Ecartons l'explication technologique

L'explication technologique est sans doute parfois pertinente pour expliquer l'intégration amont (matériaux) aval (distribution) et latérale (composant) pour des raisons technologiques de maîtrise du processus de création de valeur³³. Mais WILLIAMSON prétend que ce déterminisme technologique n'est pas fondamental parce que :

- il faut prouver qu'une technologie est définitivement supérieure à une autre. C'est le plus souvent impossible ;
- il faut prouver qu'une technologie implique une forme organisationnelle unique. C'est le plus souvent impossible.

2. L'explication par les coûts de transaction

L'explication la plus importante serait la spécificité des actifs qui permet de réaliser l'arbitrage entre le marché (faire faire) et la hiérarchie (faire). Sans spécificité des actifs, la contractualisation des transactions entre deux étapes de production successive est plus efficace car le fournisseur indépendant agrège les demandes (économie d'échelle et de gamme, fortes incitations et peu de distorsions bureaucratiques). Sans spécificité d'actif, aucune des parties n'a d'intérêt à bâtir une autre structure de gouvernance que le marché. Quand la spécificité des actifs

³³ Dans notre perspective, il s'agit d'une interprétation en termes de métiers, de compétences clés.

augmente, l'équilibre se déplace en faveur de l'organisation interne, des dépendances bilatérales existent et les incitations de marchés altèrent la facilité d'ajustement de la transaction au cours du temps. De plus, de fortes spécificités limitent la possibilité de standardisation et donc d'agrégation des demandes. La taille de la firme et sa forme (M par rapport à U) favorisent l'intégration car de forts volumes, demandés en interne, limitent l'effet d'échelle et les formes structurelles adaptées limitent les surcoûts bureaucratiques (divisionnalisation, décentralisation, ...).³⁴

On peut approfondir la question en distinguant les différents types de spécificité des actifs :

- *la spécificité de site* (elle tient aux coûts d'installation et de relocalisation) amène souvent à la propriété unifiée³⁵,

- *la spécificité des actifs physiques*. Le marché est encore possible si on concentre la propriété sur l'acheteur (cas des moules spécialisés) et si on met aux enchères. En cas de problème, l'acheteur récupère le moule et recommence l'enchère.

- *la spécificité des actifs humains* (toutes les situations d'équipe impliquent des apprentissages particuliers) favorise la relation d'emploi aux dépens d'une relation de marché.

- *les actifs généraux dédiés à une transaction singulière*. La propriété commune n'est pas souvent envisagée, mais des dispositifs contractuels particuliers sont mis en œuvre pour que chaque partie s'engage de manière symétrique (modèle des otages).

³⁴ On observa l'apparition de la firme en U définie par Chandler (1962, 1977) comme : "concept d'organisation décentralisée « opérationnelle-fonctionnelle » : les dirigeants sur la ligne hiérarchique dirigent les équipes ; d'autres dirigeants fonctionnels fixent les critères de gestion. Son archétype est l'entreprise américaine de Chemin de Fer de la fin du XIX. La firme en M caractérise la structure multidivisionnelle. Ses inventeurs sont Pierre S. DUPONT et A.P. SLOAN au début des années 1930. Du Pont de Nemour fonctionnait avec une structure centralisée avec des départements fonctionnels (forme en U). General Motors opérait comme une holding (forme H). Le problème de la forme en U est la centralisation qui, lorsque la taille de l'entreprise est trop grande, impose trop de tâches aux directeurs (problème trop complexe) : la coordination, les arbitrages sont trop nombreux pour pouvoir efficacement traiter les questions opérationnelles et les questions stratégiques. Dans les termes de l'économie des coûts de transaction, les limites apparaissent en raison de surcharge de communication, et de la réalisation de sous-objectifs fonctionnels sous-optimaux expliqués par l'opportunisme. La forme en M impliquait la création de divisions opérationnelles semi autonomes (centre de profits) par ligne de produit, ou par marque, ou zone géographique. La création d'une direction générale assistée d'équipes de spécialistes pour contrôler les performances des divisions, affecter les ressources et fonder une stratégie. On retrouve le temps pour la direction générale de définir une stratégie et des arbitrages à long terme. La différence avec la holding (forme H) tient à l'importance des capacités en direction générale, notamment en matière de planification stratégique, c'est-à-dire d'affectation des ressources et des mécanismes de contrôle de gestion interne renforcés : réaffectation des capacités d'auto-financement aux divisions les plus rentables, incitations et contrôles internes discriminants. En bref, l'entreprise M est un marché de capitaux miniature qui considère la firme de manière plus ambitieuse que la holding. Pourquoi une holding n'est pas la forme efficace ? Parce qu'elle supporte a priori davantage d'opportunisme en raison d'une ressource inférieure en planification/contrôle.

³⁵ On peut lui opposer le contre exemple des sous-traitants automobile de SMART. Ils sont sur le même site mais ne sont pas dans une structure de gouvernance unifiée.

Cette position renouvelle la réflexion sur les politiques industrielles de lutte contre la concentration en faveur d'une politique sélective.

Selon lui, la confrontation de ce schéma aux faits, démontre la pertinence de cet apport :

« L'étude des économies des coûts de transaction occasionne un examen des solutions alternatives par lesquelles *les interfaces gouvernent l'échange*. Les firmes, les marchés et les modes mixtes sont reconnus comme des instruments alternatifs de gouvernance. Celui qui convient le mieux pour médiatiser une transaction (ou un ensemble homogène de transactions) dépend des caractéristiques sous-jacentes de la transaction en question.... Puisque les arbitrages entre économies d'échelle et économies de gamme d'une part, et économies de coûts de transaction d'autre part, sont parfois importants, il faut s'intéresser à ces arbitrages ». ³⁶ Cette ligne de réflexion est exactement celle à laquelle conduit la perspective stratégique de l'appariement. Dans cette perspective, cependant, la nature de la transaction et notamment des spécificités des actifs n'est pas la seule envisagée. C'est au contraire d'une manière plus générale l'ensemble des relations construites entre l'organisation et son environnement qu'il convient de prendre en compte pour envisager les développements possibles.

B Les limites des firmes (incitations et bureaucratie)

La théorie des coûts de transaction rénove la problématique du développement en transformant les arguments habituels sur la taille de la firme. La limite fondamentale à la croissance de la taille de l'entreprise devient les handicaps liés aux coûts de gouvernance.

L'énigme des facteurs qui limitent la taille des entreprises est ancienne. Après avoir estimé que les arguments en termes de rationalité (Knight, 1965) et d'étendue de contrôle sont faibles dès lors que le management est décentralisé, Williamson développe l'analyse du cas de l'intégration dans un groupe d'un fournisseur dirigé par son propriétaire.³⁷ Il développe dans un deuxième temps les limites de l'organisation hiérarchique.

Au fond, il développe l'idée qu'une intégration sélective, où l'on décentralise les décisions, s'accompagne toujours de pertes d'incitation qui légitiment le marché par rapport à la hiérarchie (l'organisation). Il raisonne comme à son habitude de manière comparative et au niveau institutionnel.

- Le cas de l'intégration d'un fournisseur indépendant

Le transfert de propriété envisagé est caractérisé par les éléments suivants :

- ▶ 1 Accord sur le prix de transfert des actifs
- ▶ 2 Accord sur le mécanisme de fixation des prix du nouveau service d'approvisionnement (autrefois externe) aux acheteurs internes

³⁶ Il serait intéressant de comparer ces arguments aux évolutions du droit de la concurrence aux Etats-Unis et en Europe. Notamment, dans le cas de Microsoft, la légitimité des complémentarités stratégiques entre système d'exploitation / navigateur / applications bureautiques est au cœur du débat.

³⁷ Le propriétaire dirigeant de la firme indépendante devient le chef de service salarié d'un groupe.

- ▶ 3 Pour conserver des coûts faibles le service des approvisionnements, comme dans le cadre du marché, s'approprie ses recettes nettes (recettes moins coûts opérationnels y compris maintenance, Amortissement et Recherche et Développement)
- ▶ 4 On adopte un principe d'intervention sélective (décentralisation). Le nouveau service gère ses affaires comme auparavant sauf sur un point : l'acceptation immédiate des modifications demandées par les acheteurs internes pour réaliser un gain collectif (sinon résiliation de la vente).

Ces caractéristiques avantagent l'intégration en diminuant les coûts de décisions adaptatrices et séquentielles puisque sont conservées de bonnes incitations (règle 3) et une intervention sélective (règle 4). De plus, cette modalité de transfert de propriété exclut les marchandages coûteux d'adaptation (règle 4). On suppose ainsi implicitement l'existence d'actifs spécifiques engagés dans la transaction. On supposera pour simplifier, qu'il ne s'agit que d'actifs physiques, puisque les actifs humains sont écartés par la règle 4. Fondamentalement les difficultés demeurent à cause des incitations :

- ▶ l'utilisation des actifs

L'ancien directeur/propriétaire, à présent chef de service, est incité à maximiser ses recettes nettes. Il n'a plus les mêmes incitations à développer de la maintenance préventive et à investir. En fait, le directeur est incité à conserver ses recettes nettes en laissant les coûts à son successeur. Les effets de réputation, ou des contrôles supplémentaires peuvent limiter ces comportements, mais ils entraînent des coûts supplémentaires. Il en résulte que l'on ne peut plus gérer dans le même dispositif qu'avant, car des tensions sur les incitations sont apparues.

- ▶ le dispositif comptable

Une des difficultés dans le dispositif prévu est que le prix d'achat de la société va varier avec le flux de recette nette que projette de recevoir le directeur, devenu chef de service. Un risque est qu'on lui promette des flux de recettes nettes futures élevées pour diminuer le prix d'achat de l'actif.

La règle initiale étant incomplète par nature, il sera nécessaire de revoir périodiquement le prix du service d'approvisionnement. Dans la mesure où la comptabilité est centralisée, cela peut se faire au détriment du service d'approvisionnement en jouant, sur les prix de transferts ou sur des imputations de coûts supplémentaires au service d'approvisionnement. Anticipant cela, le directeur propriétaire peut tenter de négocier à son avantage le prix de vente de la société.

▶ les faibles incitations

On peut tenter de pallier les deux problèmes précédents en incitant de manière plus faible le service d'approvisionnement (salaire plus contrôle périodique) mais cela est coûteux. De manière générale, chaque système de gouvernance a ses avantages et ses limites, il faut en tenir compte en cas de modification du mode de gouvernance.

▶ l'innovation

Ces problèmes sont renforcés si on incorpore à cette situation la problématique de l'innovation, car elle modifie la nature des transactions. A priori, l'intégration facilite son développement car on multiplie les contacts opérationnels, mais l'affaiblissement des incitations joue en sens contraire, à cause de l'ambiguïté de la répartition des gains éventuels.

■ Les coûts de la bureaucratie

De la même manière que l'on détaille des défaillances du marché, quelles sont les défaillances de la bureaucratie ?

On peut les rassembler en trois arguments traditionnels :

- ▶ les limites de l'action rationnelle dans le cadre de l'organisation, en raison des engagements multiples des agents dans l'organisation.
- ▶ les procédures administratives deviennent des fins, valorisées pour elles-mêmes (c'est le processus d'institutionnalisation interne)
- ▶ l'établissement de relations stables avec l'environnement limite les possibilités d'action (institutionnalisation externe)

La théorie des coûts de transaction prétend renouveler et compléter ces arguments dans une optique comparative des formes organisationnelles.

▶ La défaillance de la propension à gérer :

Deux aspects : une propension à sous-estimer l'impact de la complexité et l'impact des jeux de pouvoir internes sur les ressources à leur disposition diminuent l'efficacité de la hiérarchie par rapport au marché.

- ▶ la clémence du marché et de l'organisation n'est pas la même face à l'échec.

On interprète tout en interne comme relevant du mérite, alors que le hasard et la problématique du passager clandestin jouent également. L'organisation est pétrie par conséquent de lourdes procédures pour auditer les erreurs. Ces éléments conduisent à désavantager, l'organisation par rapport au marché.

- ▶ Les concessions mutuelles en matière opérationnelle jouent en faveur de l'organisation contre le marché (adaptation fine).

Mais, en termes d'investissement, la tendance au renouvellement joue de manière défavorable pour l'organisation (emploi, actifs physiques) par rapport au marché.

En synthèse, l'idée est claire : "comparées aux transactions internes, les transactions sur le marché reposent plus sur des fortes incitations et moins sur le processus administratif pour accomplir le même résultat". On peut lui opposer que les moyens de coordination de l'organisation ne sont pas seulement ceux de la hiérarchie (Mintzberg, 1982) et que toutes la GRH s'ingénie de manière extrêmement subtile à construire des dispositifs d'incitation pertinents.³⁸

De plus, de nouvelles formes organisationnelles transforment les dispositifs d'appariement entre l'organisation et son environnement. Entre l'intégration totale et l'indépendance sourceuse les réseaux d'entreprises apparaissent comme une nouvelle option de développement.

³⁸ Les organisations utilisent selon lui cinq mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, l'autorité hiérarchique, la standardisation des procédés, des résultats et de la formation. Il est aisé de ce point de vue d'enrichir le débat traditionnel en économie entre la coordination par le plan ou le marché. Du point de vue des appariements stratégiques, tous ces moyens sont naturellement utilisés par les directions.

3.4. Les alliances, les coopérations, la problématique des réseaux d'entreprises

Le groupe Ford, sous l'impulsion d'Henri Ford, adopta dès 1908, date de la commercialisation de la Ford T, une intégration très poussée fondée sur un contrôle capitalistique. Outre l'assemblage, la société possédait un réseau de distribution, des usines métallurgiques, des verreries, une compagnie de transport fluvial et même des plantations d'hévéa. Il s'agissait de tout produire pour standardiser les composants, et contrôler les coûts et la qualité.

À l'inverse, Toyota a fondé son succès dès les années 50 sur la sous-traitance, cette société n'assure directement que la conception d'ensemble et l'assemblage, soit moins de 25% de la valeur ajoutée totale. On peut qualifier une telle structure d'organisation en réseau ou transactionnelle car « par opposition à la structure financièrement intégrée, elle se définit comme une organisation composite rassemblant au sein d'une même chaîne de valeur des intervenants sans liens de propriété, liés par une succession de transactions (transfert de droit de propriété) récurrentes » (Frery, 1998). (Ex Nike, Benetton, Bonduelle, ...)³⁹.

De très nombreuses entreprises semblent à présent se développer sans s'inscrire dans un ensemble capitalistique (dans un groupe intégré par le capital) mais en se connectant par d'autres formes de relations avec d'autres organisations. On a pu parler ainsi du développement contractuel. Il peut s'exercer vers tous les autres acteurs de l'environnement de l'entreprise :

- ▶ les clients (clubs d'utilisateurs en informatiques ; les distributeurs de l'automobile (concessionnaires) ; les coiffeurs (système de franchise de Dessange par exemple) ;
- ▶ les concurrents : alliances en matière de R&D dans la pharmacie ; ou le co-marketing ; relations communes dans les syndicats patronaux relais de lobbying vers les collectivités publiques (collectivité locale, Etat, Europe) ; collaborations dans un projet de benchmarking, de normalisation, de qualité, à but humanitaire ou culturel, ...
- ▶ les fournisseurs : la sous-traitance ou co-traitance, bref un développement externe de production est très commun dans l'automobile (réseau de sous traitants) mais aussi l'industrie textile (ateliers de couture délocalisés en Tunisie), ou l'ameublement (IKEA).

On peut même élargir cette présentation, en rapportant les situations des secteurs de la plasturgie à Oyonnax ou le développement des districts Italiens. Ces structures semblent en effet se multiplier à mesure que l'identité capitalistique (la propriété traditionnelle) se distingue des "pouvoirs de gestion" effectifs. Les identités juridiques se distinguent des frontières organisationnelles à mesure que des liens multiples et divers sont tissés entre de nombreuses organisations. La

³⁹ Contrairement aux remarques sur la modernité de ce phénomène, elles sont très anciennes (cf. Braudel et le concept au Moyen Age de fabrique disséminées (industries lainières du Mans ou du Prato ; l'industrie métallurgique de Cologne, Lyon ou Brescia ; la coutellerie de l'Aveyron ou de Tolède).

généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication semble également favoriser cette modalité de développement.

Pour la présenter, nous allons dans un premier temps développer les arguments qui provoqueraient ces mutations industrielles, puis nous allons d'un point de vue plus direct tenter de formaliser les logiques et les alternatives offertes par les stratégies d'alliance.

3.41 Des réseaux d'entreprises, pourquoi ?

L'avènement des structures transactionnelles ou réseau d'entreprises (Frery 1998) proviendrait de l'effondrement des arguments traditionnellement attribuée aux grandes structures intégrées :

- les économies d'échelles⁴⁰

Elles sont réduites par les handicaps liés à une trop grande taille (frein à l'innovation, bureaucratisation), les frais de structure et d'administration augmentent plus que ne diminuent les coûts fixes de production avec l'accroissement des volumes. L'externalisation d'un maillon de la chaîne de valeur permet de partager ses coûts fixes avec d'autres donneurs d'ordre.

- l'optimisation des processus de production

Les observations empiriques démontrent que l'intégration dans une même société n'est pas nécessaire. C'est le cas, par exemple des nouvelles usines automobiles, comme la Smart⁴¹ en Lorraine qui utilisent tous les nouveaux outils permis par l'évolution technologique dans les secteurs de l'information, des télécommunications et de la logistique.

- la réduction des coûts de transaction

Le marché pourrait être avantagé par rapport à l'intégration en raison des nouvelles technologies de l'information et de la communication (E.D.I., normalisation, flexibilité des équipements, internet,...). Plus précisément, la théorie ne fournit pas d'argument général. Tout dépend des situations de transaction (incertitude, fréquence et spécificité).

⁴⁰ Une économie d'échelle est simplement le fait que le coût moyen d'une technologie diminue avec le nombre d'output produit. On y fait également référence sous le nom de rendement croissant. Formellement c'est la situation où $f(tx,ty) > tf(x,y)$. L'augmentation des inputs d'un montant t produit une augmentation plus que proportionnelle de la production. C'est une situation de long terme où l'on fait varier tous les inputs, l'échelle de la production. Il ne faut pas la confondre avec le produit marginal décroissant dans lequel un input varie et tous les autres sont fixes. On la distingue aussi des économies de champs ou économie de variété, qui s'expliquent par des effets de complémentarité entre les productions. Plusieurs produits sont simultanément produits à un coût inférieur, à celui qui résulterait de leurs productions dans des sites séparés. Elle s'explique par exemple par la réalisation d'économie d'échelle sur un composant commun, des savoir-faire, ... Dans le cas où l'économie est liée à des nouveaux produits (innovation), et lorsque la ressource commune est affaire de conception, on parle dans le monde anglo-saxon de Noyau de compétences (core competencies).

⁴¹ Le site de production est partagé avec 8 équipementiers rassemblant chacun une trentaine de fournisseurs de second niveau.

- Entreprise transactionnelle, entreprise réseau ou réseau d'entreprises

3 raisons légitiment la notion d'entreprise transactionnelle qui évite le terme réseau

- ▶ La polysémie du terme réseau employé dans des contextes très divers au point que l'on ne sait pas exactement ce qu'il recouvre. On utilise le terme réseau pour décrire les relations entre les sous-traitants et l'entreprise (réseaux de sous-traitants), mais aussi pour le réseau autoroutier ou en matière de télécommunication (réseau haut-débit). Sans compter l'expression des réseaux d'acteurs dans l'entreprise ou simplement de quelques ordinateurs permettant dans une entreprise d'échanger des données. Internet est un réseau comme Al Qaida !! Evitons ce terme par conséquent.
- ▶ la concision de la description qu'il recouvre. Il s'agit des structures composées de chaînes de transactions. On exclut ainsi les réseaux internes à une entreprise. Cela permet de ne plus utiliser le terme entreprise réseau trop ambigu.
- ▶ la référence à l'économie des transactions et à la spécificité intermédiaire de ces structures à la fois dans et hors de la hiérarchie et du marché.

- Des formes d'intégration qui diffèrent de l'intégration capitalistique ou financière

Si la nature des liens entre les sociétés dans le réseau n'est pas financière (ou exclusivement financière comme dans un groupe de sociétés), peut-on identifier les principaux facteurs d'intégrations ? Les types de relations qui unifient ces unités relativement autonomes ?

Fréry identifie 5 formes relationnelles⁴² qui jouent en même temps pour articuler ensemble les unités :

- ▶ les relations « médiatiques » qui se nouent autour de la défense d'une marque. Pour Benetton ou Nike, l'identité de gestion semble être bâtie autour de la marque.
- ▶ les relations culturelles (ex des districts italiens, liens sociaux ou familiaux (Benetton))
- ▶ la qualité (c'est typique des liens tissés dans l'industrie automobile avec les sous-traitants, voire également des relations qui se construisent dans l'agro-alimentaire entre tous les acteurs de la chaîne de valeur pour garantir une "traçabilité"). De ce point de vue la capacité à influencer ou à imposer des normes dans un secteur s'avère un facteur clé de succès particulièrement décisif (Intel & Microsoft ; publicité télévisuelle ; certification ISO ;...).
- ▶ l'animation des hommes (confiance, dépendance/autonomie)

⁴² Ces nouvelles formes relationnelles sont déterminantes dans la construction de nouveaux appariements stratégiques.

- ▶ la logistique : l'insertion dans un système logistique peut servir de liant (Coopératives dans l'Agro-alimentaire).

En créant de nouvelles formes de liens entre elles, les organisations et notamment les entreprises transforment les périmètres réels de gestion stratégique au-delà de leurs strictes frontières juridiques. Elles mettent ainsi en cause les modèles habituels d'appariement entre les organisations et leur environnement.

3.42 Les logiques des stratégies d'alliance

On doit à Garette et Dussauge (1995) un remarquable travail analytique pour mieux décrire les logiques stratégiques à l'œuvre lors des alliances. Ce cadre analytique s'inscrit particulièrement bien dans la problématique que l'on défend car il s'agit bien de mettre en examen la solution possible que constitue l'alliance au regard d'une logique stratégique. Le vocabulaire que l'on propose est plus clair : il s'agit d'envisager l'impact de l'alliance sur la qualité de l'appariement de l'organisation avec son environnement. Les logiques de l'alliance auxquelles renvoient Garette et Dussauge, sont celles que l'on définit aux deux premières étapes du processus d'analyse stratégique : une identité, les bases des avantages compétitifs. L'alliance est une option stratégique de développement à comparer avec les autres options : la fusion, le développement interne, ...

En 1993, la capitalisation boursière de Microsoft est supérieure à celle d'IBM. Pourtant au milieu des années 1970, lorsque Microsoft qui est une très petite entreprise choisie par IBM pour développer le système d'exploitation d'une nouvelle gamme d'ordinateurs, elle ne peut en aucun cas se comparer à ce mastodonte.

Au milieu des années 80, Rover s'allie à Honda pour combler ses retards en matière de moteurs et de modèles. En 1992, les dirigeants après quelques années de fonctionnement, dont tout le monde se réjouit, décident d'échanger des participations croisées pour encore davantage institutionnaliser l'alliance. Mais en janvier 1994, BMW prend le contrôle de Rover au nez et à la barbe de Honda. 15 ans d'alliance se solde par la fusion du partenaire avec un concurrent. Toute la stratégie de développement de Honda en Europe est remise en cause.

Combien d'exemples existent également dans la littérature pour montrer les effets imprévus d'alliance en matière de transfert de technologie ou de connaissance des marchés. Tous ces problèmes proviennent de l'ambiguïté des relations entre les alliés, aux arbitrages continus entre intérêt propre et intérêt de l'alliance.

De nombreuses questions pratiques sur la logique de développement et surtout sur la mise en œuvre de l'alliance doivent être résolues : comment organiser la coopération ? Quel partenaire ? Quelles conséquences sur la concurrence ? Qui en profite ? Quelle est la probabilité de rupture ? Ces questions à nouveau renvoient aux logiques stratégiques à l'œuvre dans le choix de l'alliance. C'est à leur distinction que nous nous consacrons à présent.

3. 51 Qu'est ce qu'une alliance ?

On utilise le terme alliance pour décrire la construction d'un lien entre deux partenaires portant sur des objectifs communs mais limités. L'autonomie stratégique des deux contractants est maintenue. C'est une alternative à la fusion acquisition dans laquelle les deux partenaires disparaissent pour créer une nouvelle entité cohérente et unifiée.

Citroën + Peugeot = fusion (PSA)

Renault + Matra auto = alliance (Espace)

La caractéristique principale de l'alliance est le maintien de centres de décisions multiples qui imposent des négociations permanentes entre les alliés. Les formes juridiques de l'alliance peuvent être multiples. Cette situation crée des formes instables. EN 1988, sur 880 cas, seuls 40% d'accords dépassent 4 ans et moins de 15% des cas d'alliance se maintenaient plus de 10 ans.

Dans 3/4 des cas de Joint Venture (50/50 du capital) l'un des deux partenaires prend le contrôle. Ces faits expliquent les thèmes de Cheval de Troie et l'utilisation de l'alliance pour entrer ou sortir d'un domaine d'activité stratégique. Ce fut le cas de Whirlpool avec Philips. Le premier souhaitant s'implanter en Europe quand le second souhaitait sortir des produits blancs.

Deux évolutions de l'environnement renforcent la valeur de cette opportunité d'action stratégique : la rapidité d'évolution des technologies (idée de club), la mondialisation (unification des comportements impose une taille minimale), le faible coût (moins de capital mobilisé dans un accord, que dans une opération de fusion/acquisition).

3. 52 Les paramètres d'appréciation

3 axes d'appréciation sont privilégiés dans la littérature sur les alliances : l'efficacité de la coopération (comment évolue-t-elle, quels sont les conditions de succès de l'alliance) ; celui des conséquences stratégiques pour chacun des partenaires et enfin celui des conséquences générales sur l'environnement et la concurrence. Les typologies suivantes répondent à ces questions dès lors que l'on distingue les deux niveaux d'analyse de l'alliance entre concurrents ou entre entreprises non concurrentes.

- l'alliance entre entreprises non concurrentes

Quelles relations ou rapprochements sont possibles ?

Relation	entreprises		non concurrentes	
	entreprises locales	et	Clients/fournisseurs	Entreprise de filières différentes
Situation relative des entreprises concernées par	Multinationales			

	l'alliance		
marché	Relation marchandes d'import export	Relation traditionnelle clients/fournisseurs	Pas de relations de marché.
intégration	Acquisition par la multinationale de l'entreprise locale (développement international)	Intégration verticale amont ou aval	Diversification non reliée.
coopération	Joint venture de multinationalisation	Partenariats verticaux	Accords intersectoriels

Quelles sont les conséquences du choix de l'alliance du point de vue de son évolution, des conséquences stratégiques pour chaque partenaire et de l'environnement ?

	Evolution de l'alliance	Conséquences stratégiques	Impact sur le secteur et la concurrence
Joint venture de multinationalisation	Mortalité forte de l'alliance au début de l'accord puis stabilité.	Stabilité des situations stratégiques des deux partenaires	Mondialisation
Partenariats verticaux	Relation de longue durée entre les partenaires.	Changement de la répartition de la valeur dans la filière	Concentration de l'amont
Accords intersectoriels	Résultats décevants par rapports aux ambitions initiales	- autonomisation de la JV ou - dévt de la concurrence entre les partenaires	Innovation Entrées et sorties de marchés

- Les alliances entre les concurrents

Garrette et Dussauge identifient 3 formes possibles : les alliances de co-intégration, les alliances de pseudo-concentration et les alliances complémentaires.

Dans les alliances de co-intégration des entreprises concurrentes développent un composant commun qui sera intégré dans les produits spécifiques des deux alliés. Il s'agit pour les alliés d'atteindre une taille critique sur une compétence ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur. Les exemples sont le moteur V6 pour Peugeot Renault et Volvo. Le programme Eureka de R &D dans l'électronique européenne dans les années 90.

Les alliances de pseudo-concentration rassemblent des entreprises concurrentes dans le but de mettre sur le marché un même produit. Il s'agit d'atteindre la taille critique sur le secteur en évitant la concentration pure et simple. Le projet est le plus souvent découpé en sous-ensembles répartis entre les alliés. Parfois une filiale commune de commercialisation est créée. Les exemples les plus courants sont les secteurs de l'aérospatial et de l'armement (Airbus, ATR,...).

Les alliances complémentaires concernent la vente par une firme d'un produit développé par son concurrent à présent allié. Il s'agit d'exploiter des complémentarités en évitant à chaque partenaire d'investir dans des actifs identiques. Les alliés se répartissent les sous-ensembles selon leurs compétences. La fabrication ou la commercialisation sont parfois réalisées par une filiale commune. L'exemple le plus fameux en France est l'Espace issu de l'alliance Renault/Matra ; Apple et France Telecom pour la diffusion de l'e-phone.

	Evolution de l'alliance	Conséquences stratégiques	Impact sur le secteur et la concurrence
Alliance de cointégration	- fin naturelle à l'issue du projet ou - rupture prématurée	Sans conséquences stratégiques	Sans conséquences
Alliance de pseudo concentration	Accords prolongés ou renouvelés	Affaiblissement stratégique des partenaires	Limite la concurrence
Alliances complémentaires	- Accords prolongés ou renouvelés ou - reprise du projet par l'un des partenaires	Déséquilibre stratégique entre les partenaires	Renforce la concurrence