CAHIER DE RECHERCHE

SEPTEMBRE 1998 ■ N° 118

MÉTHODE D'ÉTUDE SECTORIELLE

VOLUME 4

Philippe MOATI

Département "Dynamique des marchés"

Crédoc - Cahier de recherche. N° 0118. Septembre 1998.

CREDOC•Bibliothèque

CRÉDOC
NTREPRISE DE RECHERCHE

Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie

CRÉDOC

METHODE D'ETUDE SECTORIELLE

VOLUME 4

Philippe MOATI

Département "Dynamique des marchés"

Septembre 1998

142, rue du Chevaleret
75013 - PARIS

SOMMAIRE

Volume 1 (Cahier de recherche n°70, mai 1995)

AVERTISSEMENT 1

PARTIE INTRODUCTIVE - LES ETUDES DE SECTEURS : LE POURQUOI ET LE COMMENT 3

I - QU'EST-CE QU'UNE ETUDE DE SECTEUR ? 4

I.1. En quoi consiste une étude de secteur ? 4

I.2. Des études de secteurs pour quoi faire ? 5

I.2.1. Les entreprises 5

I.2.2. Les administrations 6

I.2.3. Les organismes financiers 7

I.3. Qui fait des études de secteurs ? 7

II - LE CHAMP DES ETUDES DE SECTEURS 9

II.1. Les critères de constitution des secteurs 9

II.1.1. Les approches typologiques 10

II.1.2. Le critère de la proximité des techniques de production 11

II.1.3. Le critère de l'identité de marché 12

II.1.4. Quelques approches alternatives 13

II.2. Les secteurs et les branches selon l'INSEE 15

II.2.1. Définitions 15

II.2.2. Les nomenclatures d'activités et de produits 17

II.2.2.1. La NAP 18

II.2.2.2. La NAF 20

II.2.3. Quel niveau d'agrégation pour une étude de secteur ? 20

III - LES LIMITES DE L'APPROCHE SECTORIELLE 22

III.1. Le rejet de l'agrégat 22

III.2. Approche sectorielle et hétérogénéité des firmes 24

III.3. Une vision tronquée de l'environnement des entreprises 26

IV - LES INSTRUMENTS DE L'ETUDE DE SECTEUR 27

IV.1. Les données 27

IV.1.1. Les statistiques sectorielles 28

IV.1.1.1. L'Enquête annuelle d'entreprise 31

IV.1.1.2. SUSE (Système Unifié de Statistiques d'Entreprises) 33

IV.1.1.3. La centrale des bilans de la Banque de France 33

IV.1.1.4. La Fédération des centres de gestion agréés 34

IV.1.1.5. Les données des syndicats professionnels 35

IV.1.1.6. Les bases de données financières 35

IV.1.2. La littérature grise 38

IV.1.2.1. Les études 39

IV.1.2.2. La presse 40

IV.1.3. Les entretiens semi-directifs 42

IV.1.4. Les enquêtes par questionnaire 46

IV.2. Les concepts et les enchaînements théoriques

les apports de l'économie industrielle 47

IV.2.1. Des origines au paradigme "S-C-P" 48

IV.2.2. La remise en cause du paradigme S-C-P 53

IV.2.3. La "nouvelle économie industrielle" 55

IV.2.4. L'approche transactionnelle 58

IV.2.5. L'approche évolutionniste 59

V - LE PLAN DE REALISATION D'UNE ETUDE DE SECTEUR 63

V.1. La démarche "archaïque" 65

V.2. Le triptyque S-C-P 66

V.3. L'analyse structurelle de M.E. Porter 68

V.4. La démarche évolutionniste 71

V.4.1. Une réorientation des points prioritaires 72

V.4.1.1. Reconnaître l'hétérogénéité des stratégies d'entreprises 72

V.4.1.2. Des "structures" au régime de concurrence 73

V.4.1.3. Une approche fondamentalement dynamique 74

V.4.2. Un nouveau déroulement de l'étude de secteur 75

BIBLIOGRAPHIE DE LA PARTIE INTRODUCTIVE 79

PREMIERE PARTIE - LES CONDITIONS DE BASE.....85

I - LES PRODUITS ET LES PROCESSUS DE PRODUCTION.....86

I.1. Les caractéristiques des produits.....87
I.1.1. La position des produits du secteur dans les classifications usuelles.....87
I.1.1.1. Bien versus service.....87
I.1.1.2. Bien de consommation versus bien de production.....88
I.1.1.3. Bien durable versus bien non durable.....89
I.1.1.4. Experience good versus search good.....90
I.1.1.5. Produit générique versus produit dédié.....91
I.1.2. Diversité et degré d'homogénéité des produits du secteur.....92
I.1.3. Les caractéristiques physiques des produits.....94
I.1.3.1. Les contraintes logistiques.....94
I.1.3.2. La complexité des produits.....95
I.1.3.2.1. Caractéristiques et différenciabilité des produits.....95
I.1.3.2.2. Produits simples / produits systèmes.....96
I.1.4. Le contenu en technologie.....97
I.1.4.1. L'intensité technologique des produits.....97
I.1.4.2. La nature de la technologie incorporée.....99
I.1.4.2.1. La notion de paradigme technologique.....99
I.1.4.2.2. Paradigme technologique et dynamique sectorielle.....101
I.1.4.2.3. L'hybridation de technologies.....103
I.1.4.3. L'origine de la technologie des produits.....104
I.2. Les caractéristiques des processus de production.....107
I.2.1. Les moyens de production.....108
I.2.1.1. Le contenu en facteurs de production.....108
I.2.1.1.1. La mesure des intensités factorielles.....109
I.2.1.1.2. Les caractéristiques des facteurs de production.....120
I.2.1.2. Les technologies de production.....130
I.2.1.2.1. La décomposabilité du processus de production.....130
I.2.1.2.2. La nature des technologies.....131
I.2.1.2.3. Le potentiel d'automatisation.....132
I.2.2. La structure et la dynamique des coûts.....135
I.2.2.1. La nature des coûts.....135
I.2.2.1.1. La structure des coûts.....135
I.2.2.1.2. L'importance des coûts fixes.....138
I.2.2.1.3. Les coûts irrécupérables.....141
I.2.2.2. L'évolution des coûts.....142
I.2.2.2.1. Les économies d'échelle.....142
I.2.2.2.2. Les économies de champ.....153
I.2.2.2.3. Les économies d'apprentissage.....156
I.2.3. La nature du système technique.....159

Volume 2 (Cahier de recherche n°93, septembre 1996)

PREMIERE PARTIE - LES CONDITIONS DE BASE (SUITE) 1

II - LE CADRE REGLEMENTAIRE 3
II.1. La réglementation affectant les conditions de base 4
II.2. La réglementation affectant le marché 6
II.3. La réglementation affectant les structures et la concurrence 7
II.4. La réglementation affectant les stratégies 10

III - LA DEMANDE 13
III.1. La dimension du marché 13
III.1.1. Un déterminant des caractéristiques structurelles du secteur 13
III.1.2. Quelle est l'étendue géographique du marché ? 15
III.1.3. La mesure de la dimension du marché 15
III.1.3.1. Les sources directes 15
III.1.3.1.1. "La consommation des ménages" de l'Insee 16
III.1.3.1.2. Les données de panels 17
III.1.3.2. Le calcul du "marché apparent" 19
III.1.3.3. L'évaluation ad hoc du marché par la réalisation d'enquête 21
III.2. Les acheteurs et leurs attentes 22
III.2.1. Qui sont les acheteurs ? 22
III.2.2. Les attentes des acheteurs 23
III.3. L'évolution du marché 26
III.3.1. La mesure de l'évolution du marché 26
III.3.1.1. Le taux de croissance annuel moyen 27
III.3.1.2. Evolution en valeur, évolution en volume 28
III.3.1.3. La variabilité du marché 31
III.3.1.3.1. La cyclicité 31
III.3.1.3.2. La saisonnalité 32
III.3.1.3.3. La versatilité 34
III.3.2. Les déterminants de l'évolution du marché 35
III.3.2.1. L'élasticité-prix de la demande 35
III.3.2.2. L'élasticité-revenu de la demande 38
III.3.2.3. La position dans le cycle de vie du produit 42
III.3.2.4. Les facteurs explicatifs locaux 44

BIBLIOGRAPHIE DE LA PREMIERE PARTIE 49

DEUXIEME PARTIE - LES STRUCTURES 56

I - LA CARACTERISATION DES ENTREPRISES 59

I.1. Etablissement, entreprise, groupe 59
I.1.1. L'établissement 59
I.1.2. L'entreprise 60
I.1.3. Le groupe 61

I.2. La taille des entreprises 64

I.3. L'identification des principales entreprises du secteur 69

I.4. Les objectifs et les "visions du monde" 70
I.4.1. Propriété du capital et objectifs des dirigeants d'entreprise 70
I.4.2. Caractéristiques individuelles et comportements des dirigeants d'entreprise 75

II - LA CONCENTRATION 81

II.1. La mesure de la concentration 84
II.1.1. La part de marché des n premières firmes 84
II.1.2. L'indice d'Herfindahl 85
II.1.3. Les dangers de la mesure de la concentration 86

II.2. Les tendances de la concentration 91

II.3. Les déterminants de la concentration 93
II.3.1. Les structures naturelles 94
II.3.2. Les barrières à l'entrée 96
II.3.2.1. L'importance des capitaux 97
II.3.2.2. Les économies d'échelle 98
II.3.2.3. La différenciation des produits 99
II.3.2.4. Les économies d'apprentissage et les compétences technologiques 104
II.3.2.5. Les autres avantages dont bénéficient les firmes en place 106
II.3.2.6. Les barrières à la sortie 107
II.3.2.7. Barrières à l'entrée "naturelles", barrières à l'entrée "construites" 108

III - LA DEMOGRAPHIE DES ENTREPRISES 109

III.1. L'évolution du nombre d'entreprises 109

III.2. Les entrées-sorties d'entreprises 110
III.2.1. Les entrées d'entreprises 112
III.2.1.1. Les différentes modalités d'entrée 112
III.2.1.2. Les créations d'entreprises 115
III.2.2. Les sorties d'entreprises 119

III.3. Les opérations de fusion-acquisition 123
III.3.1. Les principaux types d'opérations de fusion-acquisition 123
III.3.2. Les sources 124

III.3.3. Les tendances en matière de fusion-acquisition 125
III.4. La localisation des entreprises 127
III.4.1. Les indicateurs de localisation 127
III.4.1.1. Le poids des n premières régions de localisation 128
III.4.1.2. Le coefficient de localisation 129
III.4.1.3. Le quotient de localisation de Hoover 129
III.4.2. Les sources 130
III.4.3. Les déterminants de la concentration géographique 131
III.4.4. L'évolution de la localisation économique 134

BIBLIOGRAPHIE DE LA DEUXIEME PARTIE 137

Volume 3 (Cahier de recherche n°109, novembre 1997)

TROISIEME PARTIE : LE REGIME DE CONCURRENCE 1

I - LES MODALITES DE LA CONCURRENCE 4

I.1. Les déterminants des modalités de la concurrence 9
I.1.1. La nature des biens 9
I.1.2. Les attentes des acheteurs 10
I.1.3. L'accès des acheteurs à l'information sur les prix et la qualité des produits 11
I.1.4. La taille du marché 16
I.1.5. La stabilité de la demande 16
I.1.6. Les structures 17

I.2. La mesure des modalités de la concurrence 19
I.2.1. L'approche de la concurrence par les prix 19
I.2.2. L'approche de la concurrence par la différenciation horizontale 20
I.2.3. L'approche de la concurrence par la différenciation verticale 22
I.2.4. L'approche de la concurrence par la différenciation service 23

II - L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE 25

II.1. Les déterminants de l'intensité de la concurrence 26
II.1.1. La concentration 26
II.1.1.1. Les enseignements des modèles théoriques 26
II.1.1.2. Concentration et comportements collusifs 32
II.1.1.3. Les barrières à l'entrée 35
II.1.2. La pénétration des importations 38
II.1.3. La diversité des profils des entreprises en concurrence 39
II.1.4. La croissance du marché 41
II.1.5. Le pouvoir de négociation des clients 43
II.1.6. L'existence de rendements croissants d'adoption 47
II.1.7. La stabilité de l'environnement 51

II.2. La mesure de l'intensité de la concurrence 51
II.2.1. Le niveau de la rentabilité 52
II.2.2. La stabilité des parts de marché 54
II.2.3. Le degré de rigidité des prix 57
II.2.4. L'approche synthétique de Shepherd [1982] 57

BIBLIOGRAPHIE DE LA TROISIEME PARTIE 60

Volume 4

QUATRIEME PARTIE : LES STRATEGIES 1

I - LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES 5

I.1. De l'hétérogénéité intra-sectorielle des positionnements stratégiques 7

I.2. La notion de groupe stratégique 10

I.2.1. La pertinence de la notion de groupe stratégique 10

I.2.2. Les ambiguïtés de la notion de groupe stratégique 13

I.2.2.1. Un statut descriptif ou un statut analytique ? 13

I.2.2.2. Y a-t-il un sens à présupposer l'existence de groupes stratégiques ? 15

I.3. Les méthodes de repérage des groupes stratégiques 16

I.3.1. La méthode fondée sur les stratégies génériques de M. Porter 18

I.3.1.1. Le principe 18

I.3.1.2. Intérêt et limites 20

I.3.2. La méthode fondée sur les modalités de la concurrence 23

I.3.2.1. Le principe 23

I.3.2.2. Intérêt et limites 32

I.3.3. Les méthodes statistiques 32

I.3.3.1. Le principe 32

I.3.3.2. Intérêt et limites 34

II - LES MOYENS DE LA STRATEGIE 37

II.1. La définition des contours de l'activité 39

II.1.1. Le degré d'intégration verticale 40

II.1.1.1. Les approches théoriques 41

II.1.1.2. La mesure du degré d'intégration verticale 57

II.1.1.3. Les tendances en matière d'intégration verticale 62

II.1.2. La diversification 63

II.1.2.1. Les approches théoriques de la diversification 67

II.1.2.2. La mesure de la diversification 73

II.1.2.3. Les tendances en matière de diversification 78

II.2. Les stratégies productives 79

II.2.1. La nature des techniques de production 79

II.2.1.1. L'inégal accès aux techniques 80

II.2.1.2. L'inégal accès à la technologie 81

II.2.1.3. L'influence du positionnement stratégique 86

II.2.2. Le coût d'usage et la qualité des facteurs de production 92

II.2.2.1. Le travail 93

II.2.2.2. Le capital 97

II.2.3. L'organisation de la production 99
II.2.3.1. Les limites de l'organisation taylorienne 102
II.2.3.2. Les nouvelles pratiques organisationnelles 104
II.2.3.3. Emergence d'un nouveau modèle productif où concurrence entre "logiques productives" ? 114

BIBLIOGRAPHIE DE LA QUATRIEME PARTIE 119

Volume 5 (à paraître)

LES STRATEGIES (suite et fin)

II.3. Les relations avec l'amont et avec l'aval

II.4. Les stratégies commerciales

II.5. L'internationalisation

QUATRIEME PARTIE

LES STRATEGIES

Les auteurs de Strategor définissent la stratégie de la façon suivante : *"élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe"*[1].

Comme les auteurs le soulignent, cette définition fait apparaître deux niveaux de stratégie :

- la stratégie de "groupe", ou "corporate strategy" qui définit les domaines d'activité de l'entreprise ;
- la stratégie concurrentielle, ou "business strategy" qui est mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité.

La problématique même de l'étude de secteur implique que l'investigation soit concentrée sur la stratégie concurrentielle. En effet, nous intéressant à un secteur (ou même à un marché), nous considérons naturellement un ensemble d'acteurs ayant fait le choix d'être présents dans ce domaine d'activité particulier. En statique, la question du choix du domaine d'activité (ou plus précisément la question du choix de la présence dans le secteur étudié) est réglée. Cela ne revient cependant pas à nier l'importance de la question des raisons qui ont incité un acteur (groupe ou entreprise) à être présent dans le secteur ou, plus largement, celle des contours de son activité. Au contraire, nous verrons que ces questions sont essentielles pour éclairer certains comportements et comprendre la nature des avantages compétitifs dont disposent les entreprises et anticiper leurs trajectoires.

L'unité d'observation privilégiée au cours de cette partie sera donc l'entreprise ou la fraction d'entreprise dont l'activité est exercée dans la branche étudiée[2]. L'analyse des stratégies est alors concentrée sur l'analyse des *"manœuvres que*

[1] Strategor [1997], p. 9.

[2] S'agissant d'étudier des processus concurrentiels, la branche est le niveau d'analyse pertinent pour l'établissement de la carte stratégique, même si l'analyse détaillée des moyens de la stratégie peut être limitée aux entreprises du secteur. Dans la suite de cette partie, les termes de "branche" et "secteur" pris dans leur sens commun seront utilisés comme synonymes.

l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné"[3].

L'analyse des stratégies est sans doute l'étape la plus difficile de l'étude de secteur. Elle pose au moins deux grandes difficultés méthodologiques :

- *Définir le bon niveau d'analyse* : l'auteur d'une étude de secteur, lorsqu'il souhaite traiter des stratégies poursuivies par les entreprises du secteur étudié, se trouve rapidement confronté à une difficulté : la multitude de cas particuliers. A la limite, chaque entreprise du secteur suit une stratégie qui lui est propre. Mais, dans la plupart des secteurs, le nombre d'entreprises en présence est tel qu'il ne saurait être question de procéder à l'analyse séparée de chaque stratégie individuelle. Il serait pourtant dangereux de céder au piège de la solution extrême opposée : transcender la diversité des options stratégiques retenues par les différentes entreprises du secteur pour souligner au contraire les proximités qui permettent d'identifier "la" stratégie des firmes du secteur. On le pressent bien, la solution à cette première difficulté consiste à déterminer un niveau d'analyse intermédiaire entre l'ensemble des entreprises du secteur et chaque entreprise considérée individuellement. Nous verrons que la notion de "groupe stratégique" est de nature à fournir ce niveau d'analyse intermédiaire.

- *Exploiter le foisonnement d'informations disponibles* : l'information sur les stratégies d'entreprises est essentiellement de nature littéraire (on verra que l'on peut toutefois mobiliser un certain nombre d'indicateurs statistiques) : coupures de presse exposant des cas d'entreprises ou, plus couramment, relatant l'actualité d'entreprises appartenant au secteur (ou à la branche) ; comptes rendus d'entretiens semi-directifs. Les informations ainsi recueillies portent sur différents registres : les choix stratégiques fondamentaux d'une entreprise, l'annonce du lancement d'un nouveau produit, d'une opération d'acquisition, de l'investissement dans un nouvel outil de production, d'une nouvelle politique de distribution.... L'étape d'analyse documentaire débouche sur l'accumulation d'informations pointillistes et hétérogènes qui exigent une méthodologie rigoureuse de décryptage et de classement, à défaut de laquelle

[3] Strategor [1997], p. 9.

l'analyste court le risque d'un "embourbement" nuisible à sa productivité et peu fécond sur le plan de la profondeur de l'analyse. La première étape de cette méthodologie consiste à décomposer les informations élémentaires recueillies en trois sous-ensembles, qui correspondent aux trois regards que nous proposons de porter sur les stratégies des entreprises du secteur :

- les informations relatives au "positionnement stratégique" des entreprises ;
- les informations relatives aux moyens mis en œuvre par les entreprises pour servir leur stratégie ;
- les informations relatives aux "stratégies d'adaptation" engagées par les entreprises du secteur. Ce dernier sous-ensemble d'informations est destiné à alimenter la dernière partie de l'étude de secteur.

La partie "Stratégies" de l'étude de secteur se concentre sur l'analyse des positionnements stratégiques adoptés par les firmes du secteur (I) et sur les moyens qu'elles mettent en œuvre pour assurer leur compétitivité dans le cadre du positionnement stratégique adopté (II).

I - LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES

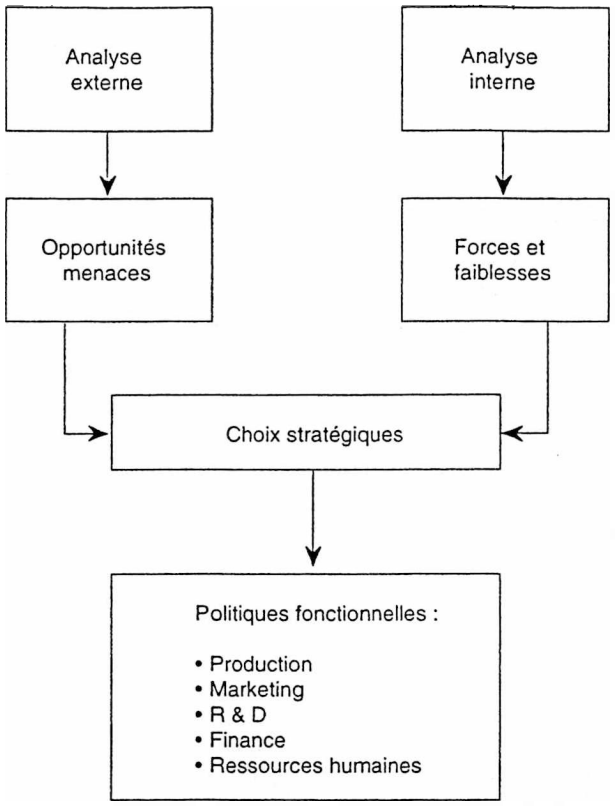
La stratégie d'une entreprise est perceptible de l'extérieur au travers d'éléments aussi variés que sa politique de prix, son capital de marque, sa capacité d'innovation, son degré d'intégration verticale et de diversification... Dans une entreprise correctement gérée, ces différentes manifestations obéissent à une logique commune qui assure la cohérence de son action et qui permet de parler d'une véritable "stratégie". Cette logique commune est dictée par le positionnement stratégique de la firme.

On peut définir le positionnement stratégique d'une entreprise comme la réponse globale qu'elle apporte à sa perception de son environnement et de son évolution, compte tenu de l'équilibre social de son organisation et de ses forces et faiblesses spécifiques, en vue d'atteindre ses objectifs. Le positionnement stratégique d'une entreprise constitue le principe de base qui doit dicter le contenu des différentes "stratégies locales" (ou "politiques fonctionnelles") : production, marketing, organisation...

Le graphique ci-dessous reprend les étapes essentielles du modèle LCAG[4] développé à Harvard dans les années 60 et qui demeure une référence essentielle (quoique partiellement dépassée) dans la pensée stratégique.

[4] Le nom de ce modèle est issu des initiales du patronyme de ses fondateurs : Learned, Christensen, Andrews et Guth.

Le modèle LCAG



(Source : repris de Strategor [1997], p. 10)

Cette section est consacrée aux façons de rendre compte des positionnements stratégiques adoptés par les entreprises d'un secteur. L'analyse des politiques fonctionnelles est renvoyée à la prochaine section.

Nous commencerons pas revenir de façon plus détaillée sur la manière dont les entreprises définissent leur positionnement stratégique. Nous en déduirons le caractère normal de l'hétérogénéité des positionnements stratégiques adoptés par les différentes firmes d'un même secteur. Nous présenterons alors la notion de "groupe stratégique" qui nous permet de faire la passerelle entre cette hétérogénéité et la globalité du secteur. Enfin, nous discuterons des différentes méthodes de construction des groupes stratégiques.

I.1. De l'hétérogénéité intra-sectorielle des positionnements stratégiques

La définition du positionnement stratégique que nous avons avancée met en avant le rôle fondamental :

- ➢ des objectifs poursuivis par la firme ;
- ➢ de la représentation subjective que la firme adopte de son environnement ;
- ➢ de son équilibre interne et de ses forces et faiblesses, ou plus généralement de ses "ressources".

Les entreprises du secteur étudié peuvent se distinguer les unes des autres par rapport à ces trois points :

- Nous avons étudié au cours de l'analyse des "Structures" quelques-uns des facteurs qui contribuent à définir les objectifs de l'entreprise : structure juridique, répartition du capital, rationalité des responsables, compromis entre les différents intérêts représentés dans l'entreprise... Il est fréquent qu'un secteur rassemble des entreprises hétérogènes au regard de ces variables et ayant en conséquence adopté des objectifs différents (en termes de rentabilité, de croissance, d'équilibre financier, d'horizon temporel...). Toutes choses égales par ailleurs, cette différenciation des objectifs peut suffire à induire des positionnements stratégiques différents.

- L'environnement sectoriel ne s'impose pas aux entreprises de manière objective. Les difficultés méthodologiques que nous avons dû affronter jusque-là pour rendre compte de l'organisation d'un secteur, la multiplicité des indicateurs utiles, l'ambiguïté de leur signification... témoignent du caractère illusoire de toute tentative de parvenir à une image objective de l'environnement sectoriel. Chaque entreprise se forge sa propre représentation de son environnement sectoriel en fonction de nombreux paramètres : son appareil d'information, ses succès et échecs passés, ses objectifs, la personnalité des responsables... Cette subjectivité de la perception conduit à une grande diversité d'évaluation des menaces et opportunités que recèle un même secteur d'activité parmi les entreprises qui le composent. Cette diversité est naturellement encore plus

grande lorsqu'il ne s'agit plus seulement de fonder le positionnement stratégique sur la perception de l'état présent de l'environnement, mais de prendre en compte l'évolution prévisible de cet environnement. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, l'hétérogénéité des représentations de l'environnement sectoriel entraîne celle des positionnements stratégiques.

- Les forces et faiblesses spécifiques d'une entreprise résultent d'un ensemble complexe de facteurs que nous examinerons plus en détail au cours de la partie consacrée aux "Stratégies d'adaptation". Elles sont pour une large part le résultat de ressources spécifiques issues d'un processus idiosyncratique et cumulatif et de compétences définies comme *"aptitudes à combiner des ressources pour mettre en oeuvre une activité ou un processus déterminé"* (Lorino et Tarondeau [1998], p. 12). Ces ressources et ces compétences définissent pour chaque entreprise le domaine du possible. Le choix de son positionnement stratégique par une entreprise est ainsi fortement contraint, ce qui vide de son sens l'idée de "stratégie optimale" que sous-entend la micro-économie traditionnelle[5]. Toutes choses égales par ailleurs, des firmes dotées de ressources et de compétences différentes, même soumises à un même environnement sectoriel, pourront adopter des positionnements stratégiques différents.

Ainsi, au total, *"chaque entreprise affronte la question de la décision stratégique avec le poids de son histoire et de ce que son histoire a fait d'elle"*[6]. L'hétérogénéité qui règne parmi les firmes d'un secteur aux niveaux des objectifs, des représentations et des forces et faiblesses amène naturelle celle des positionnements stratégiques qui constitue ainsi un caractère ordinaire du fonctionnement des secteurs d'activité.

---

[5] *"Il est tout à fait inapproprié de concevoir le comportement de l'entreprise en termes de choix délibéré à partir d'un large ensemble d'alternatives qu'un observateur extérieur considère comme "disponibles" pour l'organisation. Cet ensemble n'est pas large, il est étroit et idiosyncratique... Les efforts pour comprendre le fonctionnement des secteurs et de systèmes plus larges doivent prendre en compte le fait que l'adaptation hautement flexible au changement n'est probablement pas ce qui caractérise le comportement des firmes individuelles".* (Nelson et Winter [1982], p. 134).

[6] Simon [1993], p. 131.

On peut s'interroger sur le caractère durable ou transitoire de cette hétérogénéité des positionnements stratégiques au sein d'un secteur. S'il est illusoire, comme on l'a vu, de supposer qu'une firme est en mesure de déterminer et, surtout, de mettre en oeuvre la "stratégie optimale" (la meilleure réponse à son environnement sectoriel), on peut toutefois admettre qu'une telle stratégie existe et que seules pourront survivre les entreprises qui auront adopté une stratégie qui en soit suffisamment proche. Cette vision a été défendue notamment par Friedman [1953] qui trouve ainsi dans le mécanisme de sélection naturelle un argument de défense de l'hypothèse de comportement maximisateur de la théorie néoclassique : l'hétérogénéité des stratégies n'est qu'un phénomène de courte période destiné à s'effacer au terme du processus de sélection opéré par le marché. Cette vision extrême a été critiquée[7], mais l'idée générale que la concurrence tend à réduire l'hétérogénéité des firmes est généralement acceptée par les économistes évolutionnistes (ce qui n'implique pas nécessairement la dominance des comportements optimisateurs[8]). Cette hétérogénéité est cependant renouvelée sans cesse sous l'effet des comportements d'adaptation des entreprises et de l'évolution des critères de sélection issus des modalités de la concurrence.

Nous reviendrons plus longuement sur cette dialectique hétérogénéité-sélection - essentielle à la compréhension de la dynamique sectorielle - lors de l'étude des stratégies d'adaptation. Pour l'instant, nous admettrons que l'hétérogénéité des positionnements stratégiques est un phénomène suffisamment durable pour constituer un élément majeur de l'analyse des stratégies qui interdise de procéder à l'étude d'une stratégie unique à l'échelle du secteur associée à une "entreprise représentative" et qui serait directement dictée par les caractéristiques de l'environnement sectoriel.

Mais, comme on l'a vu en introduction, rejeter l'idée de stratégie unique pour intégrer l'hétérogénéité des positionnements stratégiques pose très concrètement le problème de savoir comment traiter cette hétérogénéité dans l'étude, alors que le secteur peut rassembler plusieurs centaines d'entreprises. Pour être analysée, la complexité doit être réduite. La notion de "groupe stratégique", en jetant une

[7] Voir Moati [1992].

[8] Voir Nelson et Winter [1982].

passerelle entre les stratégies de chaque entreprise et le secteur pris dans sa globalité, joue ce rôle de réducteur de complexité et constitue un précieux allié pour l'analyse des positionnements stratégiques.

I.2. La notion de groupe stratégique

Initialement élaborée par Hunt [1972] dans le cadre de sa thèse de doctorat, la notion de groupe stratégique a été popularisée par Porter [1982]. Pour Porter, *"un groupe stratégique se compose de l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie, ou une stratégie voisine, selon toutes les dimensions stratégiques"*[9]. Autrement dit, un groupe stratégique rassemble les entreprises d'un secteur (ou d'une branche) ayant adopté un positionnement stratégique similaire.

La notion de groupe stratégique soulève une question importante : sa seule vertu est-elle d'ordre pratique, dans la mesure où elle permettrait de simplifier l'étude des stratégies en offrant un niveau intermédiaire d'investigation entre le secteur dans son ensemble et chaque firme individuellement ? Ou bien, la notion de groupe stratégique présente-t-elle également des vertus analytiques qui feraient que son usage permettrait d'avancer dans la compréhension du fonctionnement et de la dynamique du secteur étudié ? Les promoteurs de la notion tendent à lui prêter des vertus analytiques. Nous verrons cependant que cette notion n'est pas dépourvue d'ambiguïté, ce qui en réduit sans doute la portée effective.

I.2.1. La pertinence de la notion de groupe stratégique

- *La notion de groupe stratégique est pertinente du point de vue de l'intensité de la concurrence*. L'approche en termes de groupe stratégique peut amener à préciser l'analyse de l'intensité de la concurrence menée au cours de l'étude du "régime de concurrence" (3ème partie). Les déterminants de l'intensité de la concurrence peuvent exercer une influence différenciée sur les divers groupes stratégiques d'un secteur. Ainsi, chaque groupe stratégique peut présenter des spécificités concernant l'exposition à la concurrence de produits de substitution

[9] Porter [1982], p. 142.

ou le pouvoir de négociation des clients... En outre, *"en général, l'existence de plusieurs groupes stratégiques se traduit par le fait que toutes les firmes d'un secteur ne ressentent pas avec une intensité égale les forces de la rivalité entre concurrents"*[10]. Il est probable qu'une entreprise ne ressente pas avec la même intensité la concurrence des firmes appartenant à son groupe stratégique et celle d'entreprises appartenant à d'autres groupes stratégiques. On peut ainsi défendre l'idée que la concurrence est plus intense entre les firmes d'un même groupe stratégique qu'entre des firmes appartenant à des groupes stratégiques différents, car les firmes d'un même groupe stratégique risquent d'apparaître comme plus directement "substituables" aux yeux des acheteurs et d'entrer ainsi en concurrence frontale[11]. Mais on peut également soutenir l'idée inverse que la concurrence est plus faible à l'intérieur d'un groupe qu'entre les groupes en raison de plus fortes interactions stratégiques à l'intérieur de chaque groupe...

- *La notion de groupe stratégique est pertinente du point de vue des performances des entreprises*. *"Le profit potentiel de firmes appartenant à des groupes stratégiques différents est souvent, lui aussi, différent : en dehors des capacités respectives de mise en oeuvre joue le fait que les cinq grandes forces de la concurrence[12] n'ont pas un effet équivalent sur les différents groupes stratégiques"*[13]. Les performances moyennes (en particulier en termes de rentabilité) des entreprises de chaque groupe stratégique sont le plus fréquemment inégales en raison principalement :

  ➢ de l'inégal degré d'adaptation du positionnement stratégique associé à chaque groupe vis-à-vis des spécificités du régime de concurrence sectoriel. Les groupes

[10] Porter [1982], p. 152.

[11] Cette idée se retrouve dans les modèles de concurrence monopolistique "à adresse" (d'inspiration lancasterienne) dans lesquels le degré de concurrence entre les firmes est en relation directe avec le degré de proximité des produits qu'elles vendent dans l'espace des caractéristiques.

[12] Rappelons que les "cinq forces de la concurrence" que Porter situe au cœur de son analyse sont : la rivalité entre les firmes existantes, la menace de nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients.

[13] Porter [1982], p. 144.

caractérisés par les positionnements les plus directement orientés vers les modalités de la concurrence dominantes sont, toutes choses égales par ailleurs, appelés à enregistrer les meilleures performances moyennes ;

➢ de l'inégal niveau des barrières à l'entrée dans le groupe[14]. Pour Porter, c'est principalement l'inégalité de la pression concurrentielle dans les différents groupes stratégiques qui est la cause des écarts de rentabilité entre les groupes. Ce qui autorise une certaine durabilité de ces écarts de rentabilité inter-groupes est l'inégal niveau des barrières à l'entrée sur les groupes. Les barrières à l'entrée dans le secteur sont en réalité plus ou moins effectives selon les groupes stratégiques : certains groupes stratégiques peuvent se révéler relativement ouverts aux nouveaux entrants, alors que l'accès à d'autres groupes leur est quasiment impossible. Mais les groupes stratégiques se distinguent également par la facilité avec laquelle peuvent y entrer les entreprises déjà présentes dans le secteur. Caves et Porter [1977] ont proposé le terme de "barrières à la mobilité" pour désigner ces barrières à l'entrée dans les groupes stratégiques de nature intra-sectorielle. Comme les barrières à l'entrée, ces barrières à la mobilité portent principalement sur les conditions à réunir pour parvenir à forger des avantages compétitifs suffisamment puissants dans le positionnement stratégique correspondant au groupe visé. Elles peuvent également être de nature plus "stratégique" et résulter par exemple de comportements prédateurs de la part des firmes en place.

Les deux arguments sont complémentaires : en l'absence de barrières à la mobilité, si un groupe stratégique enregistrait des performances supérieures en raison de sa plus grande adaptation au régime de concurrence, il exercerait un effet d'attraction sur les autres firmes du secteur, ce qui tendrait à homogénéiser (sans doute à la baisse) les performances au sein du secteur, voire à éliminer la segmentation du secteur en groupes stratégiques. On retrouve ici l'idée que les mécanismes concurrentiels (sélection ou adaptation) peuvent faire de l'hétérogénéité des positionnements stratégiques un phénomène transitoire.

[14] Caves et Porter [1977], Porter [1982].

- *La notion de groupe stratégique est pertinente du point de vue de l'analyse dynamique des comportements*. Si l'on accepte l'idée que les positionnements stratégiques correspondant aux différents groupes enregistrent des performances moyennes inégales, il est probable qu'ils constituent des "modèles" pour les autres firmes du secteur et orientent les comportements d'adaptation. De plus, selon Porter [1979], le fait que les firmes d'un même groupe se ressemblent fait qu'elles tendent à réagir de la même façon aux perturbations extérieures, sont conscientes de leur indépendance stratégique et sont susceptibles d'élaborer de manière plus ou moins implicite des règles de réaction aux perturbations...Toutefois, nous verrons que des firmes peuvent partager un positionnement stratégique mais mettre en oeuvre des moyens très différents pour assurer leur compétitivité ; les firmes d'un même groupe peuvent donc vivre des trajectoires très différenciées.

I.2.2. Les ambiguïtés de la notion de groupe stratégique

I.2.2.1. Un statut descriptif ou un statut analytique ?

A quel niveau les groupes stratégiques doivent-ils être appréhendés ? La réponse à cette question dépend lourdement du statut que l'on souhaite donner à l'usage de la notion de groupe stratégique : statut descriptif ou statut analytique.

Si l'objectif principal est de simplifier la présentation et l'analyse des stratégies poursuivies par les entreprises du secteur, l'identification des groupes stratégiques peut s'opérer sans grand danger à l'échelle du secteur dans son ensemble. Si l'on souhaite donner un statut analytique à la notion de groupe stratégique en en faisant notamment un outil d'analyse de la concurrence et des performances, la constitution des groupes stratégiques doit s'opérer sur la base d'un découpage pertinent du champ sectoriel afin de ne prendre en considération que des entreprises effectivement en concurrence plus en moins directe.

De nombreux utilisateurs de la notion de groupe stratégique ne distinguent pas nettement ces deux dimensions : proximité stratégique et proximité concurrentielle. Porter précise que *"les groupes stratégiques ne correspondent pas à des segments du marché ou à des stratégies de segmentation. Leur définition repose*

sur une conception plus large de ce qu'est une position stratégique"[15]. Les illustrations qu'il donne témoignent de ce qu'il intègre dans une même carte stratégique des entreprises s'adressant à des segments de marché différents et qui n'entrent ainsi pas en relation de concurrence directe. Porter ressent lui-même le caractère problématique de cette confusion pour utiliser la notion de groupe stratégique comme instrument d'analyse de la concurrence et des performances. C'est la raison pour laquelle il suggère d'intégrer dans l'analyse, en parallèle de la nature du positionnement stratégique retenu par les entreprises, le segment de clientèle visé. Il convient donc de bien distinguer deux dimensions qui sont confusément mêlées dans la notion de groupe stratégique :

- le champ d'activité des entreprises : positionnement sur les différents segments du marché associé au secteur et étendue du portefeuille d'activités des entreprises. Sur cette base, on peut construire des "groupes de concurrence" qui rassemblent l'ensemble des entreprises entrant en concurrence directe sur un segment de marché, quelle que soit la stratégie adoptée ;
- le positionnement stratégique des entreprises, c'est-à-dire le principe de cohérence présidant à la mise en oeuvre des moyens stratégiques, quel que soit le segment abordé.

Ne pas tenir explicitement compte du champ d'activité des entreprises revient à faire de la notion de groupe stratégique un outil de description simplifié des stratégies à l'œuvre parmi les entreprises du secteur. La portée analytique de la notion est alors réduite par le fait que, dans un même secteur, deux entreprises mettant en œuvre des stratégies similaires (et donc appartenant à un même groupe) peuvent être positionnées sur des segments de marché différents et ne pas être en situation de concurrence mutuelle. Si le recours aux groupes stratégiques doit permettre d'affiner la compréhension des phénomènes de concurrence et de performance, il convient de faire précéder l'étape de repérage des groupes d'une phase de délimitation des "segments pertinents" qui constitueront autant d'observations des groupes stratégiques[16].

---

[15] Porter [1982], p. 143.

[16] Remarquons par ailleurs que, dans cette optique de construction d'un instrument d'observation de la concurrence, la composition des groupes stratégiques ne saurait se

Procéder au repérage des groupes stratégiques au niveau des segments de marché permet en outre la prise en compte de positionnements stratégiques différenciés de la part de mêmes entreprises sur des segments différents. Toutefois, cette démarche complique singulièrement l'analyse en soulevant la question des critères à adopter pour identifier les "segments pertinents" et en multipliant le nombre des cartes stratégiques à élaborer. Elle comporte également le risque de cloisonner excessivement l'analyse des processus concurrentiels en l'attachant à la concurrence effective qui lie les entreprises au détriment de la prise en compte des concurrences potentielles. Ainsi, deux entreprises peuvent se trouver à un moment donné sur deux segments étanches du marché du secteur mais disposer des moyens de s'engager sur le segment de l'autre si l'opportunité se faisait sentir...

I.2.2.2. Y a-t-il un sens à présupposer l'existence de groupes stratégiques ?

Un certain nombre d'auteurs, à la suite notamment de Porac, Thomas et Baden-Fuller [1989][17] dénoncent le caractère artefactuel des groupes stratégiques. Purs produits du travail (ou de l'intuition) de l'analyste, les groupes stratégiques ne sont que de peu d'utilité pour comprendre la dynamique concurrentielle qui se déroule dans un secteur. Pour ces auteurs, ce qui importe avant tout c'est la manière dont chaque entreprise perçoit la concurrence sur son marché et comment elle se positionne par rapport à cette perception subjective. C'est à partir de ces perceptions, et non pas à partir d'informations plus ou moins objectives sur le comportement des firmes, qu'il s'agit de construire ce que Porac, Thomas et Baden-Fuller proposent d'appeler des "groupes compétitifs primaires" et qu'ils définissent comme des ensembles d'entreprises se percevant mutuellement comme concurrentes.

Mbengue [1995] a tenté de repérer de tels "groupes compétitifs primaires" au sein de l'industrie française de la parfumerie et des cosmétiques par le traitement de 42 questionnaires adressés à des entreprises du secteur dans lesquels il était demandé à des responsables d'identifier leurs principaux concurrents dans le

limiter aux entreprises du secteur mais doit intégrer l'ensemble des offreurs (entreprises de la branche n'appartenant pas au secteur, offreurs étrangers...) intervenant sur le segment du marché considéré.

secteur. Il ressort de cette étude que les entreprises définissent les groupes principalement à l'intérieur d'un espace "champ-échelle" qui laisse très largement dans l'ombre les variables stratégiques. Ceci tend à montrer que les entreprises se regroupent spontanément davantage en fonction de l'intensité de la concurrence pour le partage d'une même niche (notion de groupe de concurrence) que par la proximité des positionnements ou des moyens stratégiques mis en œuvre.

Cette approche subjective des groupes stratégiques est stimulante. Elle intègre explicitement la relativité de la perception de leur environnement adoptée par les entreprises et ouvre le champ à l'intégration dans l'analyse sectorielle de phénomènes cognitifs dont nous verrons l'importance lors de l'étude des stratégies d'adaptation. La portée analytique de cette approche subjective se révèle ainsi avec encore plus de netteté pour l'analyse de la dynamique du secteur, tant il est vrai que ce qui importe alors est moins la manière dont l'analyste modélise le réel que les représentations qui guident les actions des acteurs.

Malgré son intérêt évident, cette notion de groupes stratégiques subjectifs se révèle d'application délicate. Outre que cette approche relativement récente souffre encore d'une certaine fragilité de son soubassement théorique, elle se révèle particulièrement lourde à mettre en oeuvre en raison de l'obligation de procéder à une enquête permettant de collecter les perceptions des firmes sur leur environnement sectoriel.

Derrière sa simplicité apparente, la notion de groupe stratégique se révèle d'un usage délicat. Ceci se retrouve dans la difficulté concrète d'identification des groupes stratégiques dans un secteur particulier.

I.3. Les méthodes de repérage des groupes stratégiques

En dépit des ambiguïtés dont elle souffre, la notion de groupe stratégique va constituer un outil capital de l'analyse des stratégies des entreprises du secteur. Il

[17] Voir aussi Reger et Huff [1993].

reste cependant à opérationaliser cette notion, à envisager les différentes façons possibles de déterminer concrètement les groupes stratégiques d'un secteur particulier. Plusieurs méthodes se proposent à l'analyste, chacune comportant son lot d'avantages et d'inconvénients.

Dans la littérature empirique académique, les groupes stratégiques sont souvent identifiés à partir de la position des entreprises du secteur par rapport à une variable ou à un petit nombre de variables sélectionnées de manière *ad hoc* : le degré d'intégration verticale pour Newman [1978], la position de leader ou de suiveur pour Porter [1973], la stratégie publicitaire pour Oster [1982]. Cette manière de pratiquer comporte bien évidemment l'inconvénient de faire reposer l'analyse sur un choix de variables qu'il n'est pas toujours possible de défendre rigoureusement[18].

Afin d'éviter cet arbitraire, certains auteurs ont procédé à l'identification des groupes stratégiques à partir de la mobilisation d'un grand nombre de variables afin de tenir compte de la plupart des dimensions de la stratégie. On trouve alors généralement des variables relatives à la fois au champ de l'activité (marché visé et prestation fournie : cible commerciale, champ géographique, étendue de la gamme) et aux moyens mobilisés pour la formation d'avantages concurrentiels (degré d'intégration, politique technologique, politique de communication, de distribution...)[19]. Dans la pratique, ces deux approchent se confondent[20] car les auteurs qui partent d'un grand nombre de variables, pour des raisons pratiques évidentes, finissent généralement par concentrer leur analyse autour d'un petit nombre de variables qui leur apparaissent comme particulièrement pertinentes en regard des spécificités du secteur étudié[21]. On retrouve ainsi le risque d'arbitraire et la difficulté à donner à l'analyste de secteur des repères solides pour l'édification de ses groupes stratégiques. Ces approches comportent en outre la faiblesse à nos

[18] Par exemple, Porter [1982] préconise de retenir de manière prioritaire les variables qui déterminent les principaux obstacles à la mobilité. Si l'on comprend l'importance de la notion de barrières à la mobilité pour l'analyse dynamique des groupes stratégiques, en faire le pivot de la construction des groupes reflète une vision excessivement structuraliste du fonctionnement des secteurs que Porter justifie peu sur le plan théorique.

[19] Voir Bréchet [1996].

[20] Sauf dans le cas des approches statistiques (voir plus bas).

[21] Voir, par exemple, Atamer et Calori [1993].

yeux de ne pas opérer de distinction entre les variables supposées décrire le positionnement stratégique des entreprises et celles qui sont relatives aux moyens mis en œuvre par les entreprises pour assurer leur compétitivité dans le cadre du positionnement retenu. Dans la mesure où il existe généralement différentes manières de construire sa compétitivité dans le cadre d'un positionnement donné, ces deux registres ne doivent pas être confondus.

Nous allons nous attacher dans cette section à présenter trois méthodes alternatives de construction des groupes stratégiques qui peuvent fournir des guides plus fermes à l'analyste de secteur et dont les principes pourront être appliqués de façon plus systématique quel que soit le secteur étudié.

I.3.1. La méthode fondée sur les stratégies génériques de M. Porter

I.3.1.1. Le principe

Cette première méthode d'identification des groupes stratégiques consiste tout simplement dans l'application de la typologie des stratégies génériques proposée par M. Porter[22]. Cet auteur suggérait que, au-delà de la multitude des formes possibles des réponses stratégiques des entreprises à leur environnement sectoriel, on peut distinguer trois grandes catégories de stratégie qui sont :

- *la stratégie de "domination des coûts"*, qui consiste à se positionner sur le marché par l'affirmation d'une forte compétitivité-prix par la maîtrise des coûts ;
- *la stratégie de différenciation*, qui consiste à distinguer son offre de celle des concurrents par la mise en avant d'attributs exclusifs. Les moyens d'atteindre cette différenciation sont multiples et englobent la publicité, le design, l'innovation... ;
- *la stratégie de focalisation*[23], dans laquelle l'entreprise concentre ses efforts sur un segment particulier du marché défini comme un sous-ensemble dans

[22] Porter [1982, 1986].

[23] Le terme de "concentration" a été retenu dans la version française de l'ouvrage de Porter comme traduction de "focus". Ce terme pouvant prêter à confusion avec le sens qu'on lui donne lors de l'analyse des structures, on lui préférera celui de "focalisation".

l'espace géographique, dans l'espace des produits, des catégories de clientèle... La focalisation peut s'accompagner d'une orientation soit vers la domination des coûts, soit vers la différenciation.

En réalité, Porter nous propose deux stratégies génériques (coût et différenciation) applicables sur deux champs stratégiques (étroit et large). On retrouve ici la complexité du traitement des stratégies dans le cadre d'une approche sectorielle qui exige de prendre en compte simultanément la nature du positionnement stratégique et le champ sur lequel ce positionnement est exercé.

Une application possible de cette typologie est de fournir une grille de groupes stratégiques préétablie qu'il ne reste plus qu'à remplir en fonction de ce que l'on sait des options stratégiques retenues par les entreprises du secteur étudié. On est ainsi amené à distinguer deux groupes stratégiques (un groupe "prix", un groupe "différenciation") pour chaque segment constitutif du secteur, ou, si la construction des groupes stratégiques est opérée directement à l'échelle de l'ensemble du secteur, quatre groupes stratégiques résultant du croisement entre la nature du positionnement et la largeur du champ.

Les groupes stratégiques issus des "stratégies génériques" de M. Porter

	Nature du positionnement	
Largeur du champ	Prix	Différenciation
étroit	Prix / étroit	Différenciation / étroit
large	Prix / large	Différenciation / large

Porter insiste sur la nécessité pour chaque entreprise d'effectuer un choix net par rapport à ces différents positionnements stratégiques et sur le danger "d'enlisement dans la voie médiane". Son argumentation s'articule autour de deux points principaux :

- une entreprise qui n'aurait pas fait de choix stratégique net se verrait attaquée en position de faiblesse sur chacun des fronts stratégiques par des entreprises ayant développé une compétitivité beaucoup plus "typée" ;

➢ la mise en application de chacun de ces positionnements peut exiger des options contradictoires ou incompatibles. Par exemple, une stratégie de domination globale des coûts peut nécessiter l'exploitation d'économies d'échelle par la production en grande série de produits standards et la compression maximum des dépenses de communication, alors qu'une stratégie de différenciation exigera la production de séries courtes de biens différenciés soutenus par d'importantes dépenses de communication. Tenter de poursuivre les deux objectifs simultanément risquerait d'engendrer une faible compétitivité sur chacun des axes.

I.3.1.2. Intérêt et limites

L'attrait principal de cette première méthode de repérage des groupes stratégiques réside dans son extrême simplicité. La nature des groupes est définie *ex ante*, et il ne reste plus à l'analyste qu'à évaluer le poids respectif de ces différents positionnements stratégiques dans le secteur étudié et à répartir les entreprises (ou même seulement à évaluer grossièrement leur répartition) entre ces différents groupes. L'exposé de quelques cas représentatifs de la manière dont la stratégie est mise en œuvre dans les différents groupes pourra même donner l'illusion que la construction des groupes a résulté de l'observation des stratégies individuelles...

De ce point de vue, cette méthode est particulièrement adaptée aux études de secteur "légères"[24] qui n'autorisent pas la mise en oeuvre de méthodes plus lourdes et coûteuses, ou aux analystes débutants qui trouveront ici un balisage rassurant, économisant leur sens de l'analyse et leur intuition...

Mais au-delà de cette vertu très pratique (qui n'en est pas pour autant négligeable), cette méthode peut être défendue d'un point de vue plus analytique. En effet, de nombreux travaux statistiques[25], consistant à opérer des classifications à partir du traitement d'un large ensemble de variables stratégiques collectées au cours d'enquêtes auprès d'entreprises, convergent pour permettre d'affirmer que les stratégies génériques de Porter constituent une bonne

[24] Disposant de peu de ressources temps.

[25] Hambrick [1983], Robinson et Pearce [1988], Miller [1992], Miller et Dess [1993]...

approximation des stratégies effectivement poursuivies dans la plupart des secteurs d'activité. Certains de ces travaux incitent à l'élargissement de la typologie de Porter. Par exemple, les résultats obtenus par Miller [1992] portent à subdiviser la stratégie de différenciation en "qualité", "innovation" et "marketing". Kotha et Vadlamani [1995] parviennent à une conclusion voisine et suggèrent d'étendre cette subdivision à la "différenciation service". Ces auteurs apportent également un soutien à la proposition de Mintzberg [1988] d'introduire une stratégie générique supplémentaire qualifiée "d'indifférenciation" ou de "sillage du leader".

Ces études apportent cependant en général un démenti à l'hypothèse "d'enlisement dans la voie médiane" avancée par Porter par le constat du caractère très répandu des "stratégies mixtes". Par exemple, lors de l'enquête "PMI 93" du ministère de l'Industrie et du Commissariat Général du Plan, les 500 "PMI"[26] françaises interrogées se sont réparties de la manière suivante entre les différentes stratégies génériques qui leur étaient proposées :

- stratégie de leadership par les coûts : 19%
- stratégie de différenciation : 33%
- stratégie de focalisation : 39%
- stratégie de "sillage du leader"[27] : 9%.

Mais 41% des entreprises françaises de l'échantillon ont déclaré miser à la fois sur une stratégie de différenciation des produits et sur une maîtrise importante de leurs coûts. Non seulement les stratégies mixtes sont courantes, mais elles sont apparues dans certaines études comme n'entraînant pas de moins bons résultats (Miller et Dess [1993]), voire comme associées à des performances supérieures (Wright et al. [1990], Hall [1980]...). Dans une publication récente, Porter lui-même revient sur sa position et reconnaît que "*les managers ont appris à rejeter ce type d'alternatives erronées*" (Porter [1997], p. 6). La question de savoir si

[26] de 100 à 2 000 personnes.

[27] On obtient une répartition proche parmi les 500 PMI allemandes interrogées au cours de l'enquête (respectivement : 16%, 36%, 46%, 2%).

l'hypothèse de l'enlisement dans la voie médiane a jamais été valide reste posée. Ce qui est clair, c'est que l'évolution du mode de fonctionnement des marchés (notamment depuis la publication de l'ouvrage de Porter), que ce soit du point de vue des attentes des clients ou de celui de la "globalisation" de la concurrence qui fait s'affronter sur les marchés des entreprises aux profils concurrentiels très diversifiés, contraint les entreprises à rechercher à atteindre le maximum de compétitivité sur les différents compartiments du jeu concurrentiel : une très forte compétitivité-prix peut difficilement dispenser une entreprise de mettre en avant un minimum de différenciation de son offre. A l'inverse, même les entreprises ayant réussi à différencier fortement leur offre ont fortement ressenti depuis le milieu des années 80 l'obligation d'améliorer leur compétitivité-prix. A cette évolution des exigences du marché s'est trouvée associée une évolution favorable des technologies et méthodes de production qui permettent aujourd'hui, bien mieux que dans les années 70, de concilier productivité et différenciation.

Miller et Dess [1993] ont testé la pertinence de la typologie de Porter, élargie pour tenir compte de la possibilité de stratégies mixtes (ce qui conduit les auteurs à définir *a priori* sept groupes stratégiques). A partir de variables définissant la stratégie de 1 789 fractions d'entreprises (approche "business strategy")[28], ils ont cherché à évaluer dans quelle mesure ces variables diffèrent lorsque l'on passe d'un groupe à l'autre. Sur 13 variables stratégiques testées, 11 diffèrent significativement entre les groupes stratégiques. Ce résultat conforte le statut de cette typologie de simplification pertinente des positionnements stratégiques réels. Toutefois, l'étude de Miller et Dess montre également que les différents groupes stratégiques ne sont pas également présents dans les différents types d'environnement sectoriel. En particulier, la distribution des entreprises entre les 7 groupes stratégiques diffère significativement selon la position de la "ligne d'affaires" dans son cycle de vie. Par exemple, 77% des fractions d'entreprises suivant une stratégie "coût+large" sont sur des marchés en croissance, alors qu'on ne trouve ces marchés en croissance que chez 56% des fractions d'entreprises ayant retenu la stratégie "différenciation+coût+étroit". De même, si 10% des firmes appartenant au groupe "coût+étroit" se trouvent dans les lignes déclinantes, on ne trouve sur ces lignes aucune firme suivant une stratégie

[28] Les observations sont issues de la célèbre base de données américaine PIMS.

"différenciation+coût". Ces résultats rappellent que les stratégies sont des réponses aux spécificités d'un environnement sectoriel.

Nous touchons ici le principal défaut de cette méthode de repérage des groupes stratégiques : partant d'une typologie *ex ante*, elle ne tient pas suffisamment compte de la spécificité du secteur étudié. La typologie étant donnée au départ, la masse d'informations collectées et d'analyses menées jusqu'ici dans les parties précédentes de l'étude ne sont pas mobilisées. Ainsi, même s'il est vrai que dans de nombreux secteurs l'application de la typologie (élargie) de Porter doit permettre de classer de manière relativement pertinente les stratégies des entreprises, sur le plan méthodologique il est contestable de ne pas prendre explicitement en compte les caractéristiques de l'environnement lors de la construction des groupes stratégiques. C'est précisément ce que s'efforce de faire la méthode fondée sur les modalités de la concurrence.

I.3.2. La méthode fondée sur les modalités de la concurrence

I.3.2.1. Le principe

Les modalités de la concurrence constituent le critère qui guide le mécanisme de sélection auquel sont soumis les comportements des entreprises du secteur (voir 3ème partie : "Le régime de concurrence"). Les entreprises ayant adopté un positionnement stratégique adapté aux modalités de la concurrence qui règnent sur leur secteur tendent à enregistrer de bons résultats (sous réserve d'une capacité relative de mise en oeuvre de ce positionnement qui soit suffisamment forte par rapport aux concurrents). Les autres sont mises en difficulté et leur "reproduction" est compromise. Les modalités de la concurrence indiquent aux entreprises le type de compétitivité qu'elles doivent rechercher. C'est donc très largement par rapport à ces modalités de la concurrence que les entreprises sont amenées à définir leur positionnement stratégique. Il est alors cohérent de faire partir l'identification des groupes stratégiques des modalités de la concurrence spécifiques au secteur qui fournissent ainsi les dimensions pertinentes de l'espace stratégique par rapport auquel les entreprises se positionnent.

La méthode consiste à bâtir la carte stratégique du secteur en trois temps :

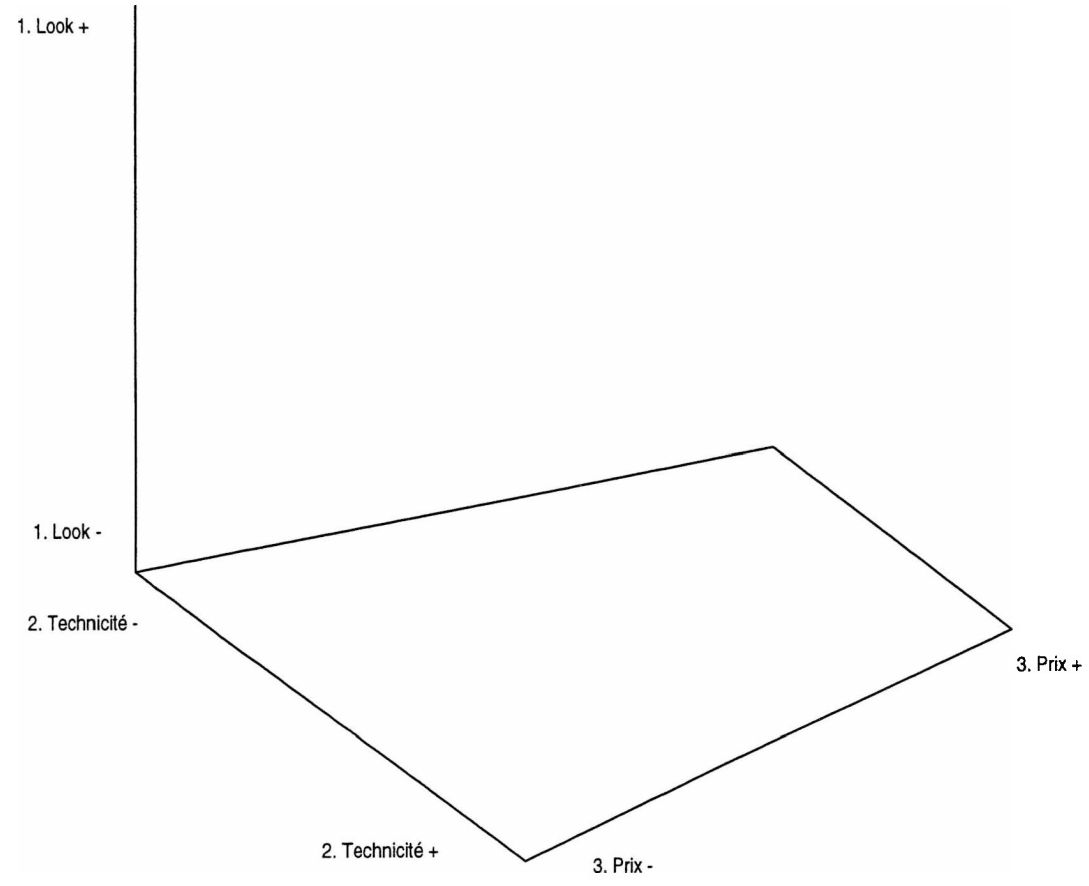
1. La construction d'un espace stratégique à partir des modes de concurrence dominants. Ces modes de concurrence dominants auront en principe été repérés au cours de l'étude du régime de concurrence dans la partie précédente. Rappelons que nous avions identifié quatre modes de concurrence génériques (le prix, la différenciation horizontale, la différenciation verticale, la différenciation service), chacun de ces modes de concurrence prenant une orientation particulière en fonction des spécificités du secteur étudié. Les caractéristiques structurelles du secteur conduisent à une hiérarchisation particulière des modes de concurrence, les modes de concurrence dominants jouant un rôle décisif dans le mécanisme de sélection.

Considérons l'exemple du marché de la chaussure de sport[29]. L'analyse du régime de concurrence révèle que la différenciation horizontale est le mode de concurrence dominant. Sur ce marché, la différenciation horizontale est principalement orientée vers la capacité des firmes à donner une identité, une valeur immatérielle, à leurs produits par un subtil mélange de design, de renouvellement rapide des produits, de communication... Le "look" constitue ainsi le premier axe constitutif de l'espace stratégique du secteur. Une chaussure de sport est utilisée quelquefois pour faire du sport... Elle se doit dans cette perspective d'aider le sportif dans sa performance, ou tout au moins de lui assurer un minimum de confort et de sécurité. Indépendamment des effets d'image, la qualité du produit est donc un argument important du choix d'un certain nombre d'acheteurs et fonde un deuxième axe stratégique que nous qualifierons de "technicité". Enfin, la banalisation des technologies de production, le poids très important des pays à bas salaires dans la production mondiale, la faiblesse des barrières à l'entrée, le poids des grands circuits de distribution... contribuent à instaurer une certaine concurrence par les prix. Le prix n'est cependant qu'un mode de concurrence de second rang (dont les effets sont surtout sensibles localement sur certains segments de marché), derrière le look et la technicité.

[29] Nous nous inspirerons tout au long du déroulement de cet exemple des éléments que nous avions réunis lors d'une étude sur le marché des articles de sport [Moati [1989]]. Toutefois, la réalité de ce marché a sans doute évolué depuis. Cet exemple doit davantage être considéré comme une illustration de la méthode que comme une analyse du fonctionnement effectif du secteur de la chaussure de sport.

Le graphique ci-dessous dessine l'espace stratégique défini par les trois axes correspondant aux modes de concurrence dominants, hiérarchisés selon l'importance relative telle qu'estimée par l'analyste.

L'espace stratégique du secteur de la chaussure de sport



2. La projection des entreprises du secteur dans l'espace stratégique. Cette projection s'effectue en fonction du positionnement des entreprises par rapport aux modalités de la concurrence ayant servi à constituer les axes. Il n'est pas nécessaire (et d'ailleurs souvent impossible) de procéder à la projection de l'ensemble des entreprises du secteur. On se contentera d'un échantillon d'entreprises paraissant suffisamment représentatif de la diversité des positionnements stratégiques repérables au sein du secteur. S'il convient de traiter l'ensemble des leaders, il convient également de ne pas omettre les PME du secteur, lesquelles, si elles sont moins visibles, peuvent avoir adopté des positionnements stratégiques originaux dont il faut tenir compte pour comprendre le fonctionnement et la dynamique du secteur.

Cette opération de projection est menée de manière intuitive par l'analyste. Elle se fonde sur un ensemble d'informations recueillies pour chaque entreprise éclairant les divers aspects de sa stratégie, en particulier par rapport aux modes de concurrence constituant les axes de l'espace stratégique. Il n'est pas nécessaire que ces informations soient chiffrées et systématiques pour chacune des entreprises. Elles doivent cependant permettre à l'analyste de se faire une opinion suffisamment fondée sur le positionnement respectif des entreprises étudiées par rapport aux axes de l'espace stratégique. De même, la projection des entreprises dans l'espace stratégique n'est pas le résultat de calculs savants et ne réclame pas l'usage de papier millimétré... Elle se fait "à main levée" par l'analyste en fonction de l'image qu'il s'est fait de la position relative de chaque entreprise.

Reprenons l'exemple du secteur de la chaussure de sport. Considérons tout d'abord le leader : Nike. Il est manifeste que le point d'entrée de Nike sur le marché de la chaussure de sport est le look. Les manifestations en sont nombreuses : l'importance du budget de communication, la vitesse de renouvellement des produits, la faible part de la grande distribution alimentaire dans les ventes... La technicité constitue un élément secondaire mais non négligeable du positionnement de Nike. La communication de la marque est souvent orientée sur le thème de l'innovation (mais sans doute plus pour renforcer le positionnement look que pour affirmer une réelle image de technicité), et la marque américaine est fortement engagée dans le sponsoring de grands sportifs[30]. Toutefois, l'essentiel de la gamme de Nike est concentré sur des chaussures de sport polyvalentes. Enfin, le prix n'est certainement pas un élément définissant le positionnement de Nike, ou alors en négatif : renforcer l'image du produit par des prix élevés[31].

Dans une très large mesure, on peut considérer que le positionnement de Reebok est proche de celui de Nike (tout au moins au début des années 90).

---

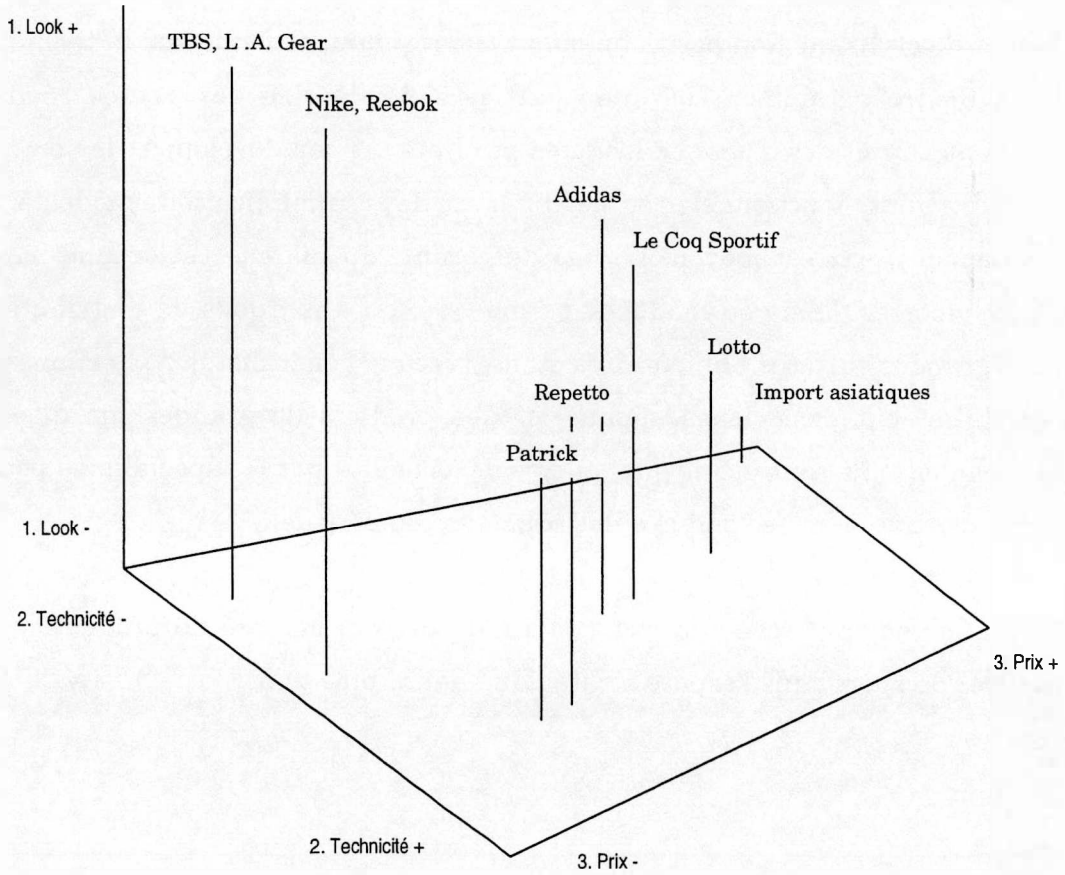
[30] Voir l'implication de la marque américaine dans la Coupe du monde de football en 1998.

[31] Rappelons que Nike et Reebok ont réussi à s'imposer comme leaders du marché des chaussures de sport en proposant des produits systématiquement sensiblement plus chers que les produits de référence du moment.

Considérons rapidement d'autres entreprises. TBS (là aussi au début des années 80) affiche un positionnement très look avec une vocation proche du sportswear, au détriment de la technicité des produits. Patrick est connu pour ses chaussures de football et de cyclisme. Son positionnement est résolument fondé sur la technicité, ce qui s'illustre notamment par une part non négligeable des ventes réalisées directement auprès des clubs. Le look des produits est peu développé ; les produits sont avant tout fonctionnels et le budget de communication modeste. Le positionnement prix est moyen. Le bas de gamme du marché est occupé par les produits importés d'Asie et vendus sans marque (ou à marques de distributeurs) dans les grandes surfaces alimentaires ou les réseaux généralistes de la chaussure. Ces produits sont des "clones appauvris" des produits de grandes marques, de faible technicité (ils sont même quelquefois déconseillés par les spécialistes pour la pratique sportive !), mais vendus à des prix très compétitifs...

Le graphique suivant révèle la projection d'un certain nombre de producteurs de chaussures de sport dans l'espace stratégique défini plus haut.

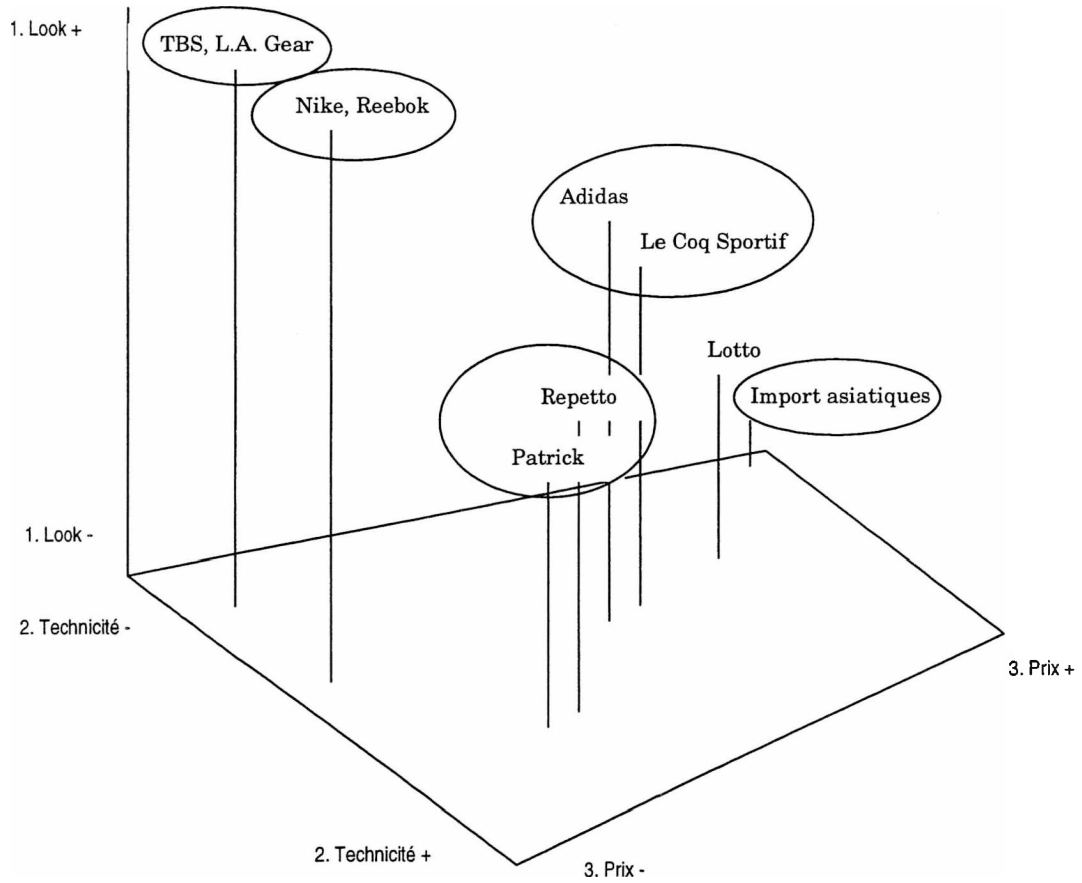
Le positionnement stratégique des entreprises du secteur de la chaussure de sport



3. La constitution des groupes stratégiques. Il ne reste plus qu'à regrouper les entreprises projetées dans l'espace stratégique selon la proximité de leur positionnement. Aucune règle précise ne s'impose en la matière. Un juste milieu doit être trouvé entre un nombre trop important de groupes stratégiques (à la limite, chaque entreprise constitue un groupe à elle seule) et un nombre trop limité qui masquerait des clivages qui peuvent être importants. Dans le cas présent, on est tenté de dénombrer cinq groupes stratégiques :

- les "modes" : TBS, L.A. Gear
- les "look" : Nike, Reebok
- les "techniciens" : Patrick, Repetto
- les "médians" : Adidas, le Coq Sportif
- les "clones" : importations asiatiques, Lotto.

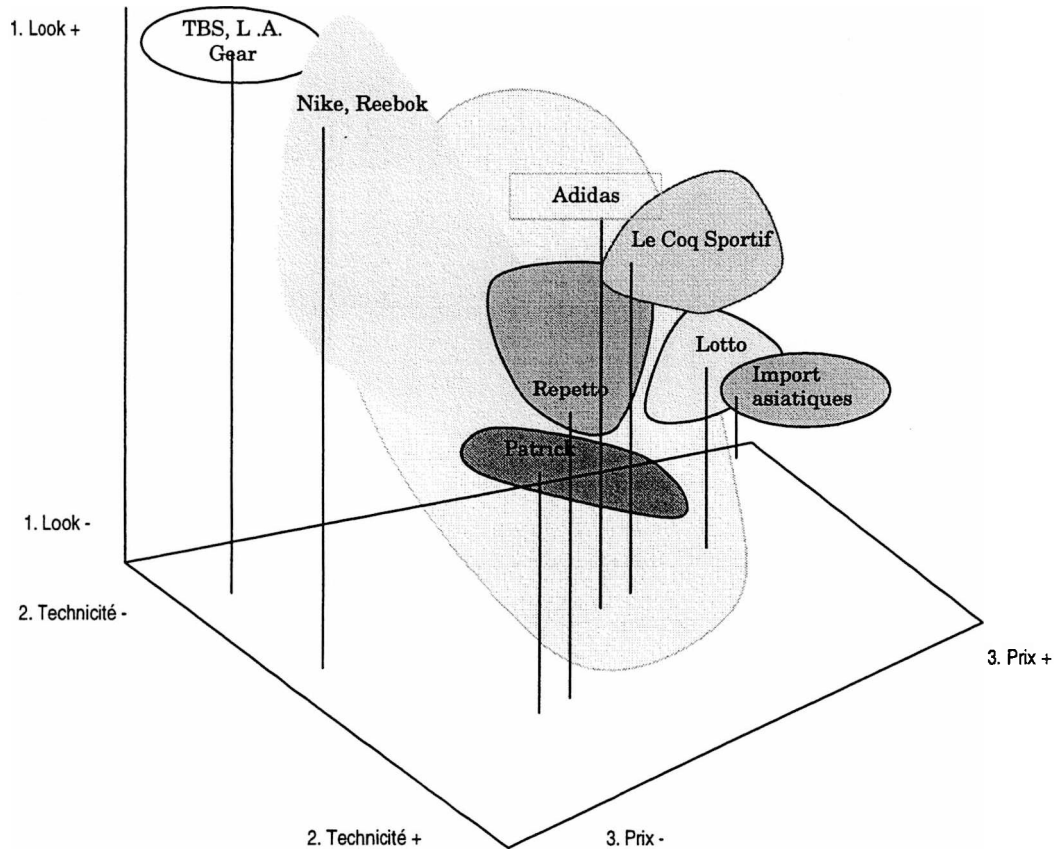
Les groupes stratégiques du secteur de la chaussure de sport



Cette méthode de base peut donner lieu à des prolongements, lesquels d'ailleurs témoignent de certaines des ambiguïtés de la notion de groupe stratégique qui ont été discutées plus haut.

Ce qui implicitement a été représenté sur le graphique est ce que l'on pourrait appeler le "centre de gravité" du positionnement stratégique de chaque firme étudiée. Mais ce genre de gravité constitue un résumé plus ou moins fidèle de l'inscription des firmes sur leur marché, notamment en fonction de l'étendue de leurs gammes et des déclinaisons de positionnement dont elles sont le support. Par exemple, nous avons choisi de représenter Nike et Reebok avec un degré moyen de technicité. Mais les deux marques américaines ont en catalogue des modèles de haute technicité, dédiés quelquefois à la pratique de sports relativement confidentiels (le basket, le volley...), et qui sont utilisés par des champions. De même Adidas, de par sa gamme très entendue, couvre un large pan de l'espace stratégique, avec des modèles bas de gamme très proches de Lotto et des modèles

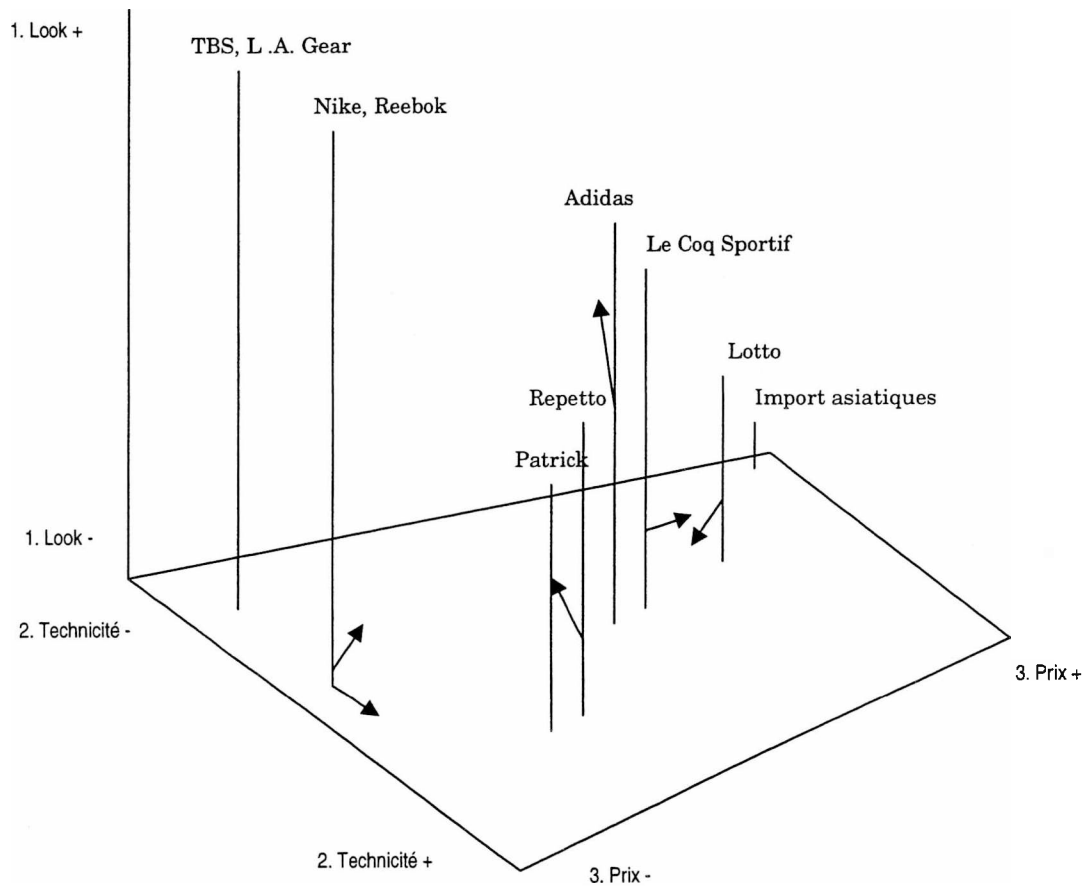
haut de gamme assimilables à Nike ou Reebok. Repetto, par contre, présente une offre très concentrée autour de son centre de gravité. Une variante du graphique précédent peut consister à représenter les entreprises par l'ère de leur présence dans l'espace stratégique.



Cette présentation donne une image du secteur fort différente de la précédente. Elle permet, dans une certaine mesure, la visualisation des "groupes de concurrence". En effet, elle fait apparaître que, par exemple, Nike et Adidas sont en situation de concurrence en dépit de leur appartenance à des groupes stratégiques distincts. Le graphique précédent laisse cependant supposer qu'Adidas et Repetto sont en concurrence, ce qui n'est évidemment pas le cas, Adidas ne produisant pas (à ma connaissance !) de chaussons de danse. On retrouve ici l'ambiguïté de la notion de groupe stratégique. En faire un instrument d'analyse de la concurrence effective entre les firmes du secteur impose une étape préalable de segmentation du champ. Appliquée à la chaussure de sport, l'analyse des groupes stratégiques aurait sans doute dû être alors menée au niveau de chacune des grandes familles de chaussures : running, tennis, sports d'équipe... Si

cette approche très segmentée peut se révéler utile comme base d'une analyse de marché, on peut douter de la pertinence d'un tel degré de détail pour une analyse sectorielle. De plus, l'analyse sectorielle s'intéresse tout autant à la concurrence effective qu'à la concurrence potentielle. Nul doute que chaque producteur de chaussures de sport serait en mesure de se présenter sur chacun des segments s'il le jugeait utile. Ainsi, bien qu'Adidas ne concurrence pas actuellement Repetto, si le marché du chausson de danse devait subitement se révéler extrêmement porteur, Adidas n'aurait que peu d'efforts à fournir pour s'y engager et devenir un concurrent direct de Repetto.

Ce type de présentation du positionnement des entreprises peut également être étudié en dynamique afin d'observer les déplacements stratégiques des firmes du secteur.



Nous reviendrons plus longuement sur l'analyse de ces déplacements stratégiques lors de l'étude des stratégies d'adaptation.

I.3.2.2. Intérêt et limites

Le principal intérêt de cette méthode de constitution des groupes stratégiques est qu'elle s'articule parfaitement au déroulement de l'étude tel que présenté au cours des parties précédentes. Ainsi se trouve consolidée l'idée de construction cumulative d'une compréhension du mode de fonctionnement du secteur au fur et à mesure du déroulement de l'étude. Contrairement à la méthode fondée sur la typologie de stratégies de M. Porter, les groupes ne sont pas ici donnés au départ mais résultent du travail d'analyse. Dans chaque secteur, la configuration des groupes stratégiques spécifiques est directement reliée aux déterminants structurels de l'organisation du secteur, tels qu'ils s'expriment à travers les modalités de la concurrence.

La principale limite de la méthode consiste dans son caractère imprécis et intuitif. La pertinence du résultat dépend très lourdement :

- de la pertinence des modalités de la concurrence retenues pour constituer l'espace stratégique. Or, celles-ci étant issues de l'analyse du régime de concurrence menée au cours de la partie précédente, la qualité de la construction des groupes dépend de la qualité du travail qui a été réalisé jusqu'ici ;
- de la connaissance que l'analyste a de chaque entreprise du secteur afin de pouvoir fonder l'opération de projection dans l'espace stratégique ;
- et, finalement, de l'intuition et du talent de l'analyste, tant à chaque étape du travail sa marge de manœuvre est importante.

I.3.3. Les méthodes statistiques

I.3.3.1. Le principe

Les méthodes statistiques ont pour objectif d'aboutir à un résultat final d'apparence proche de celui issu de la méthode précédente mais en réduisant la part de l'intuition de l'analyste au profit de l'application rigoureuse de méthodes quantitatives.

Les méthodes statistiques réclament pour leur mise en œuvre des données... chiffrées ! La première étape consiste donc à réunir un ensemble homogène d'informations sur les stratégies des entreprises. Le tableau de données à constituer comporte, en ligne, les n entreprises de l'échantillon servira de base au traitement. Comme pour la méthode précédente, il n'est pas indispensable de prendre en considération l'ensemble des entreprises du secteur. Il faut toutefois veiller à ce que l'échantillon retenu couvre bien les différents types de stratégies rencontrées dans le secteur. Les colonnes du tableau de données sont constituées des variables stratégiques retenues. On peut disposer au départ de variables continues (la part des dépenses de publicité dans le chiffre d'affaires, le nombre de brevets déposés...) ou discrètes (par exemple, les modalités d'une variable qualitative telle que le circuit de distribution dominant). Toutefois, au final, le tableau ne doit comporter des données que d'un seul type (on procédera alors à la discrétisation des variables continues).

Une fois le tableau constitué, on retrouve les trois temps observés dans la méthode précédente.

1. La construction de l'espace stratégique. Le principe consiste à réduire ce tableau à n dimensions (n = nombre de variables) en un tableau à deux ou trois dimensions beaucoup plus facile à utiliser pour constituer un espace stratégique "gérable". Quelle que soit la méthode statistique retenue (analyse factorielle des correspondances pour le traitement des données discrètes, analyse en composante principale pour le traitement des données continues), elle revient grossièrement à repérer les variables qui apparaissent comme allant le plus souvent ensemble. On pourra ainsi par exemple regrouper les variables : fortes dépenses de publicité, recours à la distribution sélective, rotation rapide des produits..., car elles correspondent à des options stratégiques qui sont souvent suivies simultanément par les entreprises qui les ont retenues. On obtient ainsi un certain nombre de "paquets de variables" corrélées entre elles et qui résument l'information contenue dans le tableau initial. Ce sont ces paquets de variables qui servent à former les axes de l'espace stratégique. Ces axes sont hiérarchisés. Mais alors que dans la méthode principale, leur hiérarchisation reposait sur l'importance respective des différents modes de concurrence, elle correspond ici au critère de l'inertie, c'est-à-dire à leur capacité à être un bon résumé du tableau initial. De même, alors que

dans la méthode précédente, la signification des axes était évidente, car définis par la volonté de l'analyste, ici la signification des axes doit être recherchée à partir de l'étude des coefficients de corrélation (positive ou négative) de chaque variable par rapport aux axes (la "contribution" de chaque variable à la constitution des axes). Si, en reprenant notre exemple, le premier axe apparaît comme positivement corrélé aux dépenses de publicité, au recours *à la distribution sélective... et inversement corrélé à la part des ventes en* hyper, au niveau de prix..., on pourra être tenté d'identifier ici un axe "différenciation"...

2. *La projection des entreprises du secteur dans l'espace stratégique.* La projection s'obtient par le calcul des coordonnées de chaque entreprise dans le nouveau repère défini par les axes stratégiques retenus.

3. *La constitution des groupes stratégiques.* Il ne reste plus qu'à regrouper les entreprises selon leur position dans l'espace stratégique. Une dizaine d'algorithmes de classification est utilisable... Les algorithmes dits "non hiérarchiques" consistent à poser *a priori* les centres d'un nombre de groupes désirés et d'affecter chaque individu à un des groupes suivant sa position par rapport aux centres. Les algorithmes hiérarchiques sont de deux types. Les ascendants procèdent au regroupement des individus de proche en proche de façon itérative de façon à réaliser à chaque étape un regroupement supplémentaire. L'aboutissement de cette méthode n'est autre que la réunion de toutes les entreprises en un seul groupe. Il convient d'arrêter la procédure lorsqu'il apparaît que le rapport entre l'homogénéité des entreprises à l'intérieur de chaque groupe et les différences entre les groupes de firmes ainsi constitués est maximal. Les algorithmes hiérarchiques descendants consistent, en partant des entreprises prises dans leur ensemble, à opérer des partitions successives. Mener à son terme cette méthode conduit à autant de groupes que d'entreprises. L'interruption de la procédure obéit à des critères similaires que dans les méthodes ascendantes.

I.3.3.2. Intérêt et limites

L'intérêt des méthodes statistiques réside dans leur apparente objectivité, tout en autorisant la prise en compte des spécificités du secteur.

Cet intérêt doit cependant être tempéré. En effet, derrière la rigueur des statistiques se dissimule un ensemble de choix opérés tout au long de la chaîne de traitement par l'analyste-statisticien : choix des variables à intégrer, manière de les coder, méthodes de traitement retenues, signification donnée aux axes, nombre d'axes retenus, procédure de sélection, fixation des seuils... A chacune de ces étapes, l'analyste dispose d'une marge de manœuvre laissant prise à sa subjectivité...

Par ailleurs, les résultats de l'analyse peuvent se révéler difficiles à interpréter. Alors que la méthode précédente conduisait l'analyste à se bâtir une "représentation du monde", ici le résultat que livre la machine ne découle *in fine* que de l'observation de corrélations entre des variables dont la signification peut être complexe (ou... purement artefactuelle !). Il est quelquefois préférable de se laisser porter par l'intuition plutôt que d'être esclave de listings informatiques dénués de sens économique apparent. L'idéal serait sans doute de procéder à une analyse statistique à titre exploratoire, afin de guider l'analyste dans l'exercice de son "intelligence intuitive" dans le cadre de la méthode précédente fondée sur les modalités de la concurrence.

Enfin, comme on l'a vu, les méthodes statistiques sont très gourmandes en données, qui sont particulièrement difficiles à réunir lorsqu'il s'agit des stratégies d'entreprises. Si l'on ajoute le besoin de disposer de la puissance de calcul des logiciels adaptés et, surtout, de la compétence technique indispensable à la mise en œuvre efficiente des méthodes, on aura compris qu'il s'agit d'opérations complexes et coûteuses.

°

° °

Si l'intérêt de la notion de groupe stratégique pour rendre compte des positionnements stratégiques au sein d'un secteur est aisément perceptible, la complexité et l'ambiguïté de la notion se révèlent lors des tentatives d'application dans le cadre d'une étude de secteur. Nous avons évoqué trois manières possibles

d'opérationaliser cette notion. Chaque méthode comporte ses avantages et inconvénients et sera alternativement utilisée selon les moyens consacrés à la réalisation de l'étude, la profondeur et la précision recherchées, l'expérience de l'analyste... Quelle que soit la méthode empruntée, au terme de ce premier chapitre de l'étude des stratégies, l'analyste se retrouve devant un certain nombre de positionnements stratégiques types à chacun desquels il sera capable d'associer tout ou partie des entreprises du secteur. Une première analyse du contenu de chaque groupe peut être menée ici :

- importance relative de chaque groupe en termes de nombre d'entreprises et du poids de l'activité du secteur ;
- profil des entreprises appartenant aux différents groupes en termes de taille, d'âge...

La prochaine étape consiste à comprendre comment, au sein de chaque groupe stratégique, les entreprises s'efforcent de bâtir leur compétitivité. C'est l'objet du chapitre consacré aux moyens de la stratégie.

II - LES MOYENS DE LA STRATEGIE

Le chapitre précédent, au moyen de la notion de groupe stratégique, a permis de dresser un panorama simplifié des positionnements stratégiques adoptés par les entreprises du secteur. Il convient d'étudier maintenant les moyens mis en œuvre par les entreprises pour assurer leur compétitivité conformément au positionnement stratégique retenu.

Au sein d'un même groupe stratégique, pour un même positionnement stratégique, les entreprises peuvent déployer des moyens différenciés. Par exemple, le groupe des entreprises ayant adopté un positionnement "prix" peut faire cohabiter des entreprises jouant la carte de l'automatisation de la production avec des firmes ayant eu recours à la délocalisation. Les moyens de la stratégie retenus découlent des choix de l'équipe dirigeante, eux-mêmes fondés sur l'analyse subjective qui est faite de la situation de l'entreprise et sur les modalités de la prise de décision, ainsi que des ressources dont dispose l'entreprise (effectifs, équipements, savoir-faire, expérience, capital de notoriété...).

L'analyse des moyens de la stratégie peut être menée de deux manières alternatives :

- pour chaque groupe stratégique pris un à un, on examine les moyens mis en œuvre par les entreprises en passant en revue les différentes politiques fonctionnelles (ou "stratégies locales") ;
- on considère à tour de rôle les différentes politiques fonctionnelles et on rend compte de la diversité des options prises par les entreprises du secteur en tentant d'y retrouver une cohérence avec la nature des positionnements stratégiques adoptés.

La première approche est sans doute la plus lourde et la plus difficile, mais elle est également probablement la plus pertinente. En premier lieu, elle permet de

continuer de dérouler un plan d'étude qui articule analytiquement les parties deux à deux. L'analyse des moyens de la stratégie est en effet alors directement associée au résultat du chapitre précédent. Cette approche comporte en outre l'avantage de faire ressortir la diversité des approches au sein d'un même groupe stratégique, ce qui constitue un préalable utile à l'évaluation de la stabilité des groupes et à l'analyse prospective (voir 6ème partie).

Cependant, pour des raisons pédagogiques, nous adopterons ici la deuxième approche consistant à étudier successivement les différentes politiques fonctionnelles. L'approche par les groupes stratégiques, sauf à considérer une typologie de positionnements stratégiques donnée *ex ante*, conduit à un développement *ad hoc* pour chaque étude de secteur et se prête mal à notre projet d'exposer une méthodologie d'applicabilité générale. Pour chaque stratégie locale, nous aborderons les points à étudier et les concepts et données utiles. Ces éléments pourront entrer dans la boîte à outils de l'analyste et être utilisés dans le cadre d'une étude par groupe stratégique.

L'approche des moyens de la stratégie par les stratégies locales ne doit pas faire oublier que, dans une entreprise bien gérée, le contenu de chaque politique fonctionnelle est directement dicté par le positionnement stratégique de l'entreprise. Pour chaque firme, les éléments que nous allons étudier séparément doivent s'articuler en un tout cohérent pour servir sa compétitivité. Porter [1997] va même jusqu'à définir la stratégie comme la recherche d'une cohésion entre les différentes activités d'une société[32]. La capacité de mise en cohérence des stratégies locales est précisément l'une des composantes essentielles des compétences de l'entreprise.

Nous avons fait le choix, partiellement arbitraire, de nous polariser sur 5 stratégies locales de la firme :

1 – la définition des contours de l'activité

---

32 " *Sa réussite dépend de la bonne exécution de ses nombreuses composantes – et pas seulement de quelques-unes – et de leur capacité à s'intégrer mutuellement. En effet, s'il n'y a pas de cohésion des activités, il n'y a pas de stratégie distinctive et peu de possibilité de viabilité* " (Porter [1997], p.17).

2 – les stratégies productives

3 – les relations avec l'amont et avec l'aval

4 – les stratégies commerciales

5 – l'internationalisation.

II.1. La définition des contours de l'activité

Cette section est consacrée à l'étude du contenu de l'activité des firmes du secteur. On sait, du fait même de leur l'appartenance au secteur, que les firmes vendent (et, en principe, produisent) tout ou partie des biens entrant dans la définition du secteur. Mais, au-delà, deux questions se posent :

- dans la suite des opérations allant de la matière première à la mise du produit sur le marché, qu'est-ce qui est réalisé directement par l'entreprise et qu'est-ce qui est réalisé à l'extérieur par des fournisseurs, sous-traitants... ? On reconnaît ici la question du *degré d'intégration verticale* de l'entreprise ;
- en dehors des produits entrant dans la définition du secteur, l'entreprise vend-elle d'autres produits ou services ? Autrement dit, quel est son *degré de diversification* ?

L'étendue du champ d'activité des entreprises est très variable selon les secteurs. Ainsi, le très fort degré d'intégration verticale de l'industrie pétrolière est souvent mis en avant, alors qu'à l'inverse les secteurs de la machine-outil ou des équipements automobiles, mais aussi du commerce de détail, sont globalement peu intégrés. Il s'agit donc ici de mesurer et surtout de fournir des explications de l'étendue du champ d'activité des entreprises du secteur étudié. Mais l'analyse fine des stratégies des entreprises du secteur révèle très souvent des différences importantes d'intégration verticale ou de diversification qu'il convient également de mettre en évidence et d'interpréter (en relation notamment avec les positionnements stratégiques adoptés par les entreprises).

La mise en évidence des frontières de l'activité des entreprises du secteur et de leurs déterminants constitue une étape importante du diagnostic des facteurs de compétitivité. Comme le montrera l'analyse théorique des déterminants, les stratégies de diversification ou d'intégration verticale peuvent avoir pour visée principale le renforcement de la compétitivité de l'entreprise sur son activité principale. Dans d'autres cas, elles visent à valoriser un actif stratégique de l'entreprise et, de ce fait, révèlent les ressources qui dictent la trajectoire de l'entreprise et le champ qui lui est ouvert en matière de stratégie d'adaptation.

La question des contours de l'activité de l'entreprise se pose avec une acuité nouvelle dans le contexte contemporain de fonctionnement des marchés. En effet, les entreprises tendent à être écartelées entre deux logiques inverses. D'une part, le phénomène "d'hybridation des technologies" que nous avons évoqué dans la première partie (l'implication de plusieurs paradigmes technologiques dans la production d'un même bien) incite les entreprises à étendre leur champ d'activité. De la même manière, le pilotage des marchés par l'aval pousse les entreprises à offrir des "solutions globales" à leurs clients, les incitant à étendre leur activité sur un faisceau de biens et services complémentaires du point de vue du client. Mais, en sens inverse, l'alourdissement des dépenses de R&D et de communication, et la nécessité de s'affirmer à la pointe des compétences dans son domaine à l'échelle mondiale encouragent les entreprises à "recentrer" leur activité sur le "cœur de leur métier". Sans doute faut-il voir dans la multiplication des diverses formes de coopération inter-entreprises une des voies de réduction de cette tension entre forces contraires. Mais ces accords de coopération, en étendant la "zone grise" existant entre l'intégration et l'externalisation pures et en rendant floues les frontières de la firme, rendent l'étude de ces frontières plus délicate encore.

II.1.1. Le degré d'intégration verticale

Les entreprises appartenant au secteur de la chaussure ont pour activité principale la "production" de chaussures. Mais que signifie exactement "produire" des chaussures. La question mérite d'autant plus d'être posée que l'INSEE classe dans le secteur de la chaussure (ou dans celui de l'habillement, de la maroquinerie...) les donneurs d'ordres dont l'activité de production propre peut être réduite à la portion congrue.

En réalité, mettre des chaussures sur le marché implique une longue succession d'opérations de production. En remontant très en amont de la matière première, on peut très grossièrement distinguer les étapes suivantes :

Production d'engrais Production d'aliments pour animaux

⇩

Elevage

⇩

Abattage du bétail

⇩

Tannerie

⇩

Fabrication des semelles Fabrication des tiges

⇩

Assemblage

⇩

Distribution de gros

⇩

Distribution de détail

L'appartenance d'une entreprise au secteur de la chaussure nous assure simplement qu'elle est présente au stade de la distribution de gros. Mais au-delà, où commence et où s'arrête son activité ? et pourquoi ?

II.1.1.1. Les approches théoriques

En premier lieu, il convient de s'interroger sur les motifs qui poussent une entreprise à l'intégration verticale. Ils peuvent être grossièrement classés en trois catégories :

- *La minimisation des coûts* : le choix d'intégrer ou non une étape du processus de production répond à une rationalité de minimisation des coûts. Reste à savoir ce qui détermine le niveau de coût associé à chaque manière d'assurer la réalisation de chacune des étapes du processus de production. Cette problématique des coûts comparés est la plus répandue dans la littérature théorique. Elle est à la base des approches "traditionnelle" et "transactionnelle" que nous examinerons plus bas.

➢ *L'exploitation d'un avantage concurrentiel en termes de compétences* : intégrer certaines étapes du processus de production peut répondre au souci de l'entreprise de valoriser des compétences spécifiques. On peut, dans une certaine mesure, retrouver ici une logique de coûts comparés : la maîtrise de certaines compétences assure à l'entreprise que l'internalisation d'une opération conduit à des coûts inférieurs au recours au marché. Mais, alors que dans les approches fondées sur la minimisation des coûts, les paramètres qui entrent dans la fonction d'arbitrage entre les différents "modes de gouvernance" sont très largement donnés en dehors de l'entreprise, ici les termes de l'arbitrage reposent fondamentalement sur des facteurs spécifiques à la firme (ses compétences). De surcroît, l'intégration aval motivée par la volonté d'exploitation des compétences peut également répondre à des préoccupations de différentiel de qualité. Enfin, l'intégration verticale peut constituer une voie d'obtention de la "taille critique" pour le développement de certaines compétences.

➢ *La manipulation stratégique des conditions de fonctionnement du marché* : en s'intégrant verticalement, l'entreprise peut modifier l'état du rapport de force avec les fournisseurs et/ou les clients, peut tenter de fermer l'accès de ses concurrents au marché ou à une matière première critique... Les politiques d'intégration d'ordre "stratégique" ne seront pas étudiées. Nous les aborderons lors de l'étude des stratégies d'adaptation.

Une fois les motivations de l'intégration verticale éclairées, il reste à savoir dans quels termes s'opère l'arbitrage entre faire et faire faire. Trois types d'approches théoriques, qui sont bien plus complémentaires que concurrentes, peuvent nous aider à comprendre les pratiques des entreprises du secteur étudié en matière d'intégration verticale.

II.1.1.1.1. L'approche "traditionnelle"

Cette première approche renvoie essentiellement aux effets des économies d'échelle et de la différenciation du niveau de la taille minimale optimale entre les différentes opérations du processus de production.

Ainsi, le principe général est que l'entreprise ne prend en charge directement que les opérations pour lesquelles sa dimension lui permet d'optimiser l'exploitation des économies d'échelle. Il n'est pas évident que ce principe puisse s'appliquer de manière pertinente à notre exemple du secteur de la chaussure (les économies d'échelle semblent être modestes aux différentes étapes du processus de production). Mais on peut admettre qu'un producteur de bicyclettes produira rarement lui-même les tubes métalliques utilisés pour la fabrication des cadres, car sa production de tubes serait certainement insuffisante pour exploiter pleinement le potentiel d'économies d'échelle. Il tendra donc à s'approvisionner auprès d'un producteur de tubes spécialisé, lequel – en vendant à d'autres fabricants de bicyclettes ou à d'autres catégories de consommateurs de tubes en métal – aura atteint une dimension suffisante pour disposer d'un avantage de coût[33]. Une variante de cette explication fait intervenir les économies de champ. L'avantage de coût dont bénéficie le fournisseur extérieur de tubes ne provient pas de son volume de production de tubes, mais des économies de champ existant entre la production de tubes et d'autres produits en métal.

Ce principe général peut cependant être tempéré par la prise en compte des "coûts de transfert" entre les opérations. Dans certains cas (notamment lors de processus de production "continu"), ces coûts de transfert sont tels qu'ils dissuadent d'opérer une "segmentation" du processus de production qui conduirait à séparer des opérations techniquement très interdépendantes[34].

Coeurderoy et Quélin [1997] citent plusieurs travaux[35] qui tendent à montrer l'importance des différentiels de coûts de production, ou plus indirectement de la capacité de la firme à réaliser des économies d'échelle, comme déterminant de la décision d'internalisation dans le secteur automobile.

---

[33] Remarquons que nous tenons ici plus une explication du "pourquoi" une entreprise n'internalise pas la production d'un input qu'une compréhension des raisons qui incitent l'entreprise a effectivement internaliser cette production quand elle le peut. L'approche transactionnelle apporte ici une contribution décisive.

[34] On cite fréquemment le cas de la fabrication du fer ou de l'acier dans laquelle la contrainte de réchauffage dicte l'intégration.

[35] en particulier Walker et Weber [1984].

Une conséquence de l'application de ce principe est que le degré d'intégration des entreprises risque d'être d'autant plus important que les entreprises sont grandes. Il est vrai que, durant l'âge d'or du fordisme, grande dimension et intégration allaient de pair. Plus généralement encore, le degré d'intégration verticale des entreprises est lié à la taille du marché (Langlois [1989]), par la relation qui lie celle-ci à la dimension des entreprises (voir deuxième partie).

Cette approche a cependant été critiquée (notamment par Williamson [1985] et Demsetz [1989]). On peut en effet très bien admettre que notre producteur de bicyclettes internalise la fabrication des tubes et revend sur le marché les tubes qui excèdent ses propres besoins. Encore faut-il que les obstacles à ce type de transaction ne soient pas trop importants. Mais nous empiétons ici sur l'approche transactionnelle...

Cette approche fondée sur les économies d'échelle semble avoir gagné une nouvelle actualité. En effet, l'existence d'économies d'échelle est très souvent associée à la présence de coûts fixes importants. Or, dans le contexte actuel d'incertitude généralisée, les firmes craignent les coûts fixes qui sont souvent des foyers de coûts irrécupérables et qui peuvent avoir des effets dévastateurs sur la rentabilité lorsque se produisent des retournements du marché. A la recherche de souplesse et de réversibilité, les entreprises cherchent donc à transformer les coûts fixes en coûts variables, ce qu'autorise précisément l'externalisation qui revient à faire supporter le poids des aléas aux fournisseurs de l'entreprise. On peut dans une certaine mesure interpréter ainsi le développement de l'intérim, de la localisation immobilière, du leasing, du "facilities management" des services informatiques, et plus généralement encore le développement de certaines formes de sous-traitance. Nous reviendrons sur la nature des "logiques productives" qui se profilent derrière ces stratégies.

II.1.1.1.2. L'approche "transactionnelle"

La compréhension des déterminants des frontières de l'activité de la firme est l'un des enjeux majeurs de la théorie des coûts de transaction qui s'est développée dans le sillage des travaux de Coase et de Williamson[36].

Selon cette théorie, le choix de la "structure de gouvernance" d'une transaction donnée résulte des coûts comparés des solutions alternatives. En s'en tenant pour l'instant aux deux modes de gouvernance primaires que sont le marché (l'externalisation) et la "hiérarchie" (l'internalisation), la décision pour une entreprise d'intégrer ou non la production d'un input dépendra de la comparaison des "coûts de transaction" engendrés par le recours au marché et des "coûts d'organisation" que supporteraient l'entreprise en produisant l'input en interne[37]. L'internalisation sera privilégiée dès lors que les coûts de transaction excédent les coûts d'organisation.

L'écart entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation peut résulter de différences de coûts de production[38], tenant par exemple à l'existence d'économies d'échelle (voir plus haut) ou à des différences de technologies (voir plus bas). Mais considérons, pour simplifier, que les coûts de production au sens strict sont identiques, que la production de l'input ait lieu dans la firme ou à l'extérieur. Le choix de la structure de gouvernance est alors directement dicté par les coûts associés à la gestion des mécanismes de coordination correspondants.

Rappelons que les coûts de transaction (au sens strict, les coûts d'usage du marché) sont la somme de trois catégories de coûts que doit subir un agent

---

[36] " *Il s'agit en effet, comme le note Williamson [1991], d'un problème " paradigmatique " : expliquer l'intégration verticale, c'est expliquer pourquoi une coordination administrative peut être préférée à une coordination marchande* " (Coriat et Weinstein [1995], p. 64).

[37] *"Hors la firme, le prix détermine l'allocation des ressources et l'utilisation de celles-ci se voit coordonnée à travers une série de transactions intervenant sur le marché. A l'intérieur de la firme, ces transactions de marché sont éliminées et l'allocation des ressources devient le résultat d'une décision administrative. Pour quelle raison la firme accepterait-elle de supporter la charge des coûts d'établissement et de fonctionnement de cette structure administrative, quand l'allocation des ressources pourrait être laissée au système de prix ?"* (Coase [1991], p. 19).

[38] Williamson [1985], chapitre 4.

économique lorsqu'il souhaite effectuer une transaction marchande avec un autre agent :

- les coûts de recherche de l'information : quels sont les prestataires susceptibles de fournir l'input recherché ? En quoi consiste leur offre ? Quelles sont les offres les plus compétitives ?...
- les coûts de négociation du contrat : une fois qu'un fournisseur est pressenti, il convient de se mettre d'accord sur les termes du contrat qui va permettre la transaction : prix, qualité, modalités de paiement et de livraison...
- les coûts liés au contrôle du respect des termes du contrat : coût d'une garantie, d'une procédure de contrôle de qualité, d'un éventuel recours au tribunaux..., mais aussi coûts qui pourraient être occasionnés par le fait que la transaction s'écarte *in fine* de la manière optimale de réaliser le contrat (qualité défectueuse, non-respect du délai de livraison...).

On le voit, les coûts de transaction ne sont pas nécessairement des coûts directement monétaires qui viennent gonfler la facture accompagnant la transaction ; ils peuvent consister en coûts indirects (frais généraux, temps passé...) ou en coûts "psychologiques".

Les coûts d'organisation correspondent (en faisant de nouveau abstraction des coûts de production au sens strict) au coût de fonctionnement de la structure hiérarchique (ensemble des coûts nécessaires à la circulation de l'information dans l'entreprise, à la production d'incitations...). Coase [1937] admet que ces coûts d'organisation sont croissants avec la taille de la firme, ce qui donne une limite à la propension de celle-ci à internaliser les transactions. La croissance des coûts d'organisation est imputée aux "rendements décroissants du management", et elle serait d'autant plus rapide que les transactions internalisées sont hétérogènes, dispersées géographiquement... Cette notion de rendements décroissants du management a été approfondie notamment par Williamson[39], dans le cadre d'un modèle démontrant la limite que peut atteindre la taille d'une entreprise en fonction de la capacité décroissante d'un supérieur à contrôler efficacement

[39] Williamson [1985].

l'activité de ses subordonnés lorsque leur nombre s'accroît, ce qui favorise la multiplication des échelons hiérarchiques mais provoque alors des déperditions dans la circulation de l'information... Williamson s'est montré par la suite plus critique à l'égard de ce type d'arguments, soulignant que la croissance de la firme ne passe pas nécessairement par une coordination hiérarchique dans le détail par le management. Les structures organisationnelles de type multidivisionnel ont précisément pour objet de lutter contre les rendements décroissants du management. Ce qui distinguerait alors fondamentalement l'internalisation du recours au marché, du point de vue du coût de la gouvernance, résiderait dans une plus grande difficulté à mettre en place un système d'incitation efficace (clientèle captive...). C'est ainsi que le recours au marché n'est abandonné au profit de l'internalisation que lorsque les caractéristiques de la transaction sont telles que ce recours devient suffisamment coûteux pour qu'il soit intéressant de supporter les coûts de la coordination hiérarchique.

Pour pouvoir pleinement rendre compte théoriquement des coûts de transaction, Williamson [1975, 1985] s'est doté de deux hypothèses comportementales : la rationalité limitée et les comportements opportunistes.

La notion de rationalité limitée (que Williamson emprunte à Simon) renvoie aux limites de l'intelligence humaine concernant sa capacité de collecte et de traitement de l'information. Ces limites sont à l'origine de ce que l'activité de collecte et de traitement de l'information génère un coût et ne conduit pas nécessairement à la définition de l'action optimale. Dans la problématique transactionnelle, l'hypothèse de rationalité limitée sous-tend la recherche par les agents économiques de "dispositifs institutionnels" (ici, des modes de gestion des transactions) économisant leurs ressources cognitives. Ainsi, pour Williamson, "*quelles sont les structures de gouvernance les plus efficientes selon les types de transaction ?* Ceteri paribus, *les formes de gouvernance qui ont de grandes exigences vis-à-vis des capacités limitées de l'esprit sont relativement défavorisées*"[40]. Ainsi, l'internalisation d'une transaction pourra permettre dans certaines circonstances d'éviter les difficultés associées à la rédaction d'un contrat (et des dispositifs de contrôle associé) prévoyant toutes les contingences

[40] Williamson [1985-1994], p. 70.

susceptibles d'apparaître lors de la réalisation effective de la transaction. L'internalisation peut ainsi permettre de ne pas avoir à spécifier tout de suite le type d'usage que l'on compte faire d'un input.

L'hypothèse de comportements opportunistes renvoie à l'idée que les agents, dans la recherche de leur intérêt personnel, peuvent être disposés à utiliser la ruse ou la tricherie. Williamson n'est pas suffisamment pessimiste sur la nature humaine pour penser que tous les agents sont effectivement enclins aux comportements opportunistes. Il suffit d'être exposé au risque de subir l'opportunisme d'un prestataire éventuel pour qu'apparaisse un problème transactionnel. Or, il existe certaines circonstances dans lesquelles les comportements opportunistes peuvent être à la fois encouragés et difficiles à déceler *ex ante*. C'est en particulier le cas en présence "d'asymétrie informationnelle", lorsqu'un agent jouit d'une information dont ne dispose pas l'autre participant à la transaction. La rationalité limitée des agents crée les conditions favorables à l'apparition d'une telle asymétrie informationnelle et rend délicate l'élaboration de dispositifs de prévention de l'opportunisme. L'exposition au risque de comportements opportunistes est génératrice de coûts de transaction, car elle impose *ex ante* le contrôle du respect des termes du contrat, et comporte des effets *ex post* lorsque des comportements opportunistes se produisent effectivement.

Armé de cet ensemble de notions et d'hypothèses comportementales, on comprend que la balance entre coûts d'organisation et coûts de transaction dépend de la nature de la transaction. Williamson met l'accent sur trois caractéristiques de la transaction.

- *Le degré d'incertitude.* Il peut tout d'abord s'agir d'une "incertitude environnementale" : sur les volumes à produire en raison de fluctuations erratiques de la demande, sur la régularité de la qualité des biens qui est soumise aux aléas de la qualité de la matière première... La difficulté à envisager *ex ante* toutes les contingences rend délicate la rédaction du contrat qui a alors toutes les chances d'être "incomplet" ; l'occurrence d'une contingence non prévue dans le contrat peut favoriser les comportements opportunistes. Le degré d'incertitude attachée à une transaction peut également relever de "l'incertitude comportementale" renvoyant à la propension à l'opportunisme du

cocontractant et à la difficulté à évaluer le degré réel de respect du contrat. Quelle qu'en soit la nature, l'incertitude est génératrice de coûts de transaction. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, plus l'incertitude est forte, plus l'entreprise est incitée à l'internalisation de la transaction[41] [42]. Reprenons notre exemple du producteur de chaussures. Admettons que ce dernier produise des chaussures haut de gamme et fasse de la qualité des produits l'axe majeur de sa stratégie. Il pourra alors être tenté d'intégrer la tannerie s'il craint une insuffisante régularité de la qualité des peaux livrées par un tanneur indépendant[43]. C'est dans le même esprit – le souci de s'assurer d'une qualité standard préservant l'image de la marque – qu'il faut comprendre la stratégie d'intégration de l'ensemble de son parc de restaurants longtemps privilégiée par McDonald's.

➢ *La fréquence de la transaction.* Les coûts d'organisation comportent une part non négligeable de coûts fixes. Dès lors, pour que l'internalisation apparaisse comme le mode de gouvernance optimal, la transaction doit se répéter avec une fréquence relativement élevée afin de permettre l'amortissement des coûts d'organisation[44]. À l'inverse, les coûts totaux de recours au marché augmentent avec la fréquence de la transaction (réévaluation des offres, rédaction de nouveaux contrats...). Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, plus la fréquence de la transaction est faible, plus le recours au marché est probable. Dans le cas de notre producteur de chaussures, il semble beaucoup plus probable qu'il intègre la production du cuir plutôt que celle de pompons en laine destinés à être fixés à l'un de ses modèles de la prochaine saison et à disparaître de son catalogue la saison suivante.

---

[41] Le contrat de travail qui sous-tend la coordination hiérarchique est beaucoup plus flexible : le salarié accepte de recevoir des ordres de son supérieur hiérarchique (dans le respect du cadre défini par le contrat de travail) en échange d'un salaire. L'employeur peut alors différer la définition précise de la tâche à exécuter jusqu'au moment où l'incertitude (sur le volume du marché, la composition de la demande, la qualité de la matière première...) est levée. Cette idée est déjà dans Simon [1951].

[42] En réalité, Williamson estime que, en l'absence de spécificité des actifs, l'incertitude ne saurait être un obstacle suffisant au recours au marché (Williamson [1985-1994], p. 82).

[43] On remarquera en fait que cette transaction implique des actifs spécifiques (ceux nécessaires à la mise en œuvre d'un processus de production assurant un régularité de qualité supérieure aux exigences habituelles du marché).

[44] On rejoint ici l'approche par les économies d'échelle.

➢ *La spécificité des actifs.* Il s'agit de la caractéristique transactionnelle qui retient le plus l'attention de Williamson. Un actif spécifique est un actif dédié à une transaction et qui est difficilement redéployable en dehors d'elle. Ainsi, le moule nécessaire à l'injection des semelles plastiques comportant l'incrustation de la marque est un actif spécifique (on imagine mal un autre producteur de chaussures vendre des produits portant la marque d'un concurrent gravée à la semelle[45], ou bien le même moule servir à produire des tableaux de bord pour automobile...). A l'inverse, les rivets utilisés pour le passage des lacets sont des produits génériques largement utilisables dans l'industrie de la chaussure comme dans de nombreux autres secteurs de l'économie. Williamson envisage plusieurs types de spécificité. Notre exemple du moule à semelle renvoie aux actifs spécifiques physiques. La spécificité de site renvoie au besoin de proximité entre les cocontractant pour des raisons d'interdépendance technique ou de coûts de transport (caractère faiblement segmentable). Enfin la nécessité de qualification ou d'apprentissage de savoir-faire particuliers (formation des vendeurs à la technicité des produits) est à l'origine d'actifs spécifiques humains. La spécificité des actifs est génératrice de coûts de transaction. Considérons un producteur de chaussures qui envisage de recourir au marché pour s'approvisionner en semelles en plastique comportant l'incrustation de sa marque. Il dispose d'un large choix de fournisseurs potentiels[46] et peut donc faire jouer la concurrence entre eux. Le fournisseur finalement retenu investit dans l'actif spécifique que constitue le moule nécessaire à la production des semelles. Lorsque vient le moment du renouvellement du contrat, le contexte de la transaction s'est fortement modifié. Williamson parle de "transformation fondamentale" pour désigner la rupture entre une situation *ex ante* où le producteur de chaussures peut mettre en concurrence un grand nombre de fournisseurs potentiels et la situation *ex post* où le fournisseur qui a été retenu bénéficie d'un avantage rédhibitoire sur ses concurrents (le fait de, seul, disposer du moule), ce qui réduit fortement la capacité du producteur de chaussures à mettre en concurrence son fournisseur. En réalité, les deux

[45] Ou alors, si cette marque est prestigieuse, il peut s'agir d'une tentative de contrefaçon qui est interdite par la loi.

[46] Ce qui, en soi, est générateur de coûts de transaction (coûts de recherche, de comparaison...).

entreprises se trouvent désormais en situation de dépendance réciproque (de "monopole bilatéral") : sauf à devoir contribuer à l'investissement dans un nouveau moule par un nouveau fournisseur, le producteur de chaussures est dépendant de son fournisseur actuel pour ses approvisionnements en semelles. Mais, à l'inverse, le plasturgiste ne peut valoriser son investissement que dans le cadre de sa relation au producteur de chaussures. Cette dépendance réciproque est analysée comme une source de négociations permanentes, de conflits répétés, de tentatives de "tirer la couverture à soi" et de se protéger des tentatives d'opportunisme de l'autre... Ainsi, notre producteur de semelles pourrait prétexter de l'augmentation du prix des produits pétroliers pour justifier une hausse de ses tarifs, ou bien le producteur de chaussures pourrait mettre en avant les exigences de la grande distribution pour allonger ses délais de paiement... C'est pour éviter ces problèmes transactionnels que la solution de l'internalisation a d'autant plus de chance d'être retenue que la transaction implique la mobilisation d'actifs spécifiques.

LE CAS FISHER BODY – GENERAL MOTORS

Le cas Fisher Body – General Motors, étudié par Klein, Crawford et Alchian [1978] et Klein [1988], est devenu une illustration classique de l'application des concepts de l'approche transactionnelle à la problématique de l'intégration verticale.

En 1919, General Motors signe un contrat d'approvisionnement en carrosseries en métal (c'est le début des carrosseries en métal) avec Fisher Body. Pour répondre à cette demande, Fisher Body se doit d'investir dans des actifs spécifiques (en particulier du matériel d'estampage) et craint d'être soumis au pouvoir de GM par la menace de suppression de la commande qui ruinerait sa capacité à récupérer son investissement. Fisher Body obtient alors de GM un contrat lui donnant l'exclusivité de la fourniture de carrosseries métalliques pour 10 ans. Mais pour éviter d'être à son tour soumis au pouvoir de son fournisseur, GM impose la définition d'une règle de fixation du prix et l'incorporation dans le contrat de la clause "du client le plus favorisé" assurant que le prix appliqué à GM ne pourra être supérieur à celui appliqué à d'autres constructeurs pour des carrosseries similaires. Malgré les précautions prises ainsi de part et d'autre, il était difficile de prévoir toutes les contingences dans un contrat sur 10 ans. Or, en cours de route, il est apparu :

- que les achats de carrosseries métalliques par GM ont fortement augmenté (les carrosseries en bois ont progressivement disparu), ce qui assure un marché tellement conséquent à Fisher Body que le carrossier n'a plus besoin d'autres clients, ce qui rend *de facto* sans effet la clause du client le plus favorisé.

- que la formule de fixation des prix comportait un effet pervers. Cette formule, qui consistait à ajouter un taux de marge fixe sur les coûts variables du carrossier, a incité Fisher Body à continuer d'utiliser une technologie de

production intensive en main-d'œuvre, peu efficiente. Elle a de plus motivé le refus du fournisseur d'installer, comme le demandait GM, une usine à proximité de la chaîne d'assemblage (les coûts de transport entrant dans les coûts variables !).

Devant ces défaillances du recours au marché, le contrat de fourniture fut finalement remplacé par l'intégration de la production des carrosseries par General Motors.

Ainsi, au total, l'internalisation de la production d'un input (ou d'une phase en aval du processus de production) est d'autant plus probable que la transaction est fréquente, accompagnée d'une forte incertitude et exige des actifs spécifiques. A l'inverse, le recours au marché sera privilégié lorsque la transaction est peu fréquente et/ou lorsque l'incertitude est faible et qu'aucun actif spécifique n'est requis. Les transactions présentant des caractéristiques intermédiaires requièrent, selon les tenants de l'approche transactionnelle, des structures de gouvernance hybrides, se situant entre le marché et la hiérarchie. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous aborderons l'étude de la coopération inter-entreprises.

Ainsi, l'approche transactionnelle offre une grille d'analyse très féconde des décisions d'intégration, qui englobe dans une large mesure l'approche traditionnelle fondée sur les économies d'échelle. La principale limite à l'utilisation de cette grille d'analyse dans le cadre d'une étude de secteur réside dans le caractère très difficilement mesurable des coûts de transaction (comme des coûts d'organisation). Les travaux empiriques ayant recours à cette notion ont dû, soit se contenter d'appréhender indirectement les coûts de transaction par leurs déterminants (coûts de recherche de l'information, de négociation...), soit procéder à des évaluations directes par enquête auprès de responsables compétents dans les entreprises. Par exemple, Monteverde et Teece [1982] ont procédé à l'étude des déterminants du choix entre production interne ou externe d'équipements automobiles par Ford et GM en 1976, à partir d'une enquête auprès d'experts permettant de recueillir un ensemble d'informations sur une liste de 133 composants. L'étude fait notamment ressortir l'influence positive du coût de développement du composant et de son degré de spécificité à la firme sur la décision d'en internaliser la production. C'est également à partir d'une enquête par questionnaire permettant d'évaluer la spécificité des actifs que Anderson et Schmittlein [1984] ont mis en évidence que la probabilité de l'intégration des forces

de vente est d'autant plus élevée que les actifs sont spécifiques et que la performance des vendeurs est difficile à évaluer (incertitude comportementale).

Dans le cadre d'une étude de secteur, il n'est généralement pas nécessaire de chercher à évaluer précisément les coûts de transaction. Un examen des caractéristiques des transactions peut suffire à éclairer un certain nombre de pratiques d'entreprises.

II.1.1.1.3. L'approche "cognitive"

L'approche cognitive du degré d'intégration verticale des entreprises est sans doute celle qui correspond le mieux au bon sens de l'homme de la rue[47]. C'est pourtant celle qui a été le moins développée par la théorie économique. L'idée générale s'exprime très simplement : chaque entreprise concentre son activité sur les opérations du processus de production pour lesquelles elle dispose des savoir-faire nécessaires.

On s'écarte ainsi de la logique de coûts comparés dans laquelle s'inscrivent les approches traditionnelle et transactionnelle. La décision d'intégrer ou non la production d'un input ne repose pas sur la comparaison des coûts associés aux différentes solutions alternatives, mais sur la question de savoir si l'entreprise a la capacité d'intégrer cette production. Autrement dit, il s'agit moins d'un arbitrage entre faire et faire faire que de l'obligation dans laquelle l'entreprise peut se trouver de donner à faire tout simplement parce qu'elle ne sait pas faire.

Si les économistes ont longtemps négligé cette piste, c'est en grande partie en raison de la nature des hypothèses sur lesquelles s'est fondée la micro-économie néoclassique (libre circulation de l'information, notion de fonction de production) et du traitement qui a longtemps été réservé à la technologie. Dans ce cadre

[47] Vous pouvez procéder à la petite expérience suivante : demandez à l'un de vos amis (de préférence non-économiste !) si, à son avis, les producteurs de bicyclettes sont fabricants des pneus qui équipent leurs produits. En principe, il vous répondra non. Demandez lui alors pour quelle raison. Il y a peu de chance qu'il évoque des considérations relatives aux économies d'échelle et moins encore aux difficultés transactionnelles. Par contre, il est probable qu'il vous réponde, comme s'il s'agissait d'une évidence : " ce n'est pas le même métier ! ". La même expérience peut être menée sur un amphithéâtre d'étudiants. Résultat garanti !

théorique, aucune place n'était laissée à la notion de compétences[48], de savoir-faire, de capacité cognitive... L'activité de production consistant à combiner de manière optimale des facteurs de production génériques acquis sur le marché, il était difficile d'imaginer qu'une entreprise puisse réaliser une activité productive d'une manière plus (ou moins) efficiente que les autres (en dehors des considérations d'échelle).

La première tentative importante d'intégration d'une dimension cognitive dans l'analyse de la question du contour de l'activité des entreprises revient à Richardson [1972]. Cet auteur analyse les processus de production comme réunissant un ensemble d'activités complémentaires mais pouvant être dissemblables sur le plan des compétences à mobiliser, entendues comme un ensemble de savoir-faire, de qualifications, d'expériences propres aux ressources humaines de l'entreprise. L'hypothèse de Richardson – fondée sur des années d'observation du terrain[49] – est que les entreprises ont tendance à se concentrer sur les activités semblables et à recourir à l'externalisation (on verra comment) des activités complémentaires mais dissemblables.

Ce type d'approche des frontières de l'activité des entreprises fondée sur la notion de compétences fait l'objet depuis peu d'une attention soutenue de la part des économistes évolutionnistes[50] et des spécialistes du management stratégique développant "l'approche fondée sur les ressources"[51]. Sans entrer dans les détails – ce que nous aurons l'occasion de faire par la suite -, l'idée de base est que la compétitivité de l'entreprise passe par la concentration de ses moyens sur un ensemble homogène de compétences. Cette exigence est aujourd'hui renforcée par le contenu croissant de l'activité économique en connaissance (notion "d'économie fondée sur la connaissance") et du rôle majeur joué par l'innovation dans le régime de concurrence de nombreux secteurs. Ainsi, la compétitivité, qui a longtemps été

---

[48] Il faut attendre le début des années 60 pour commencer à voir les économistes s'emparer sérieusement de la notion d'apprentissage (" learning by doing ").

[49] Voir interview de Richardson par Ravix et Romani [1995].

[50] Voir, entre autres, Nelson et Winter [1982], Dosi, Teece et Winter [1990], Guilhon [1992], Moati et Mouhoud [1994]...

[51] Voir notamment, Wernerfelt [1984], Prahalad et Hamel [1990], Sanchez, Heene et Thomas [1996]...

associée à une logique d'efficience statique (être capable d'optimiser le processus de production pour obtenir le produit au meilleur coût), est de plus en plus perçue comme reposant sur "l'efficience dynamique" de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à s'inscrire dans une trajectoire d'amélioration permanente de la qualité de ses produits et de la réduction de ses coûts[52]. Cette efficience dynamique se nourrit d'un processus d'apprentissage qui confère aux facteurs de production une spécificité et un caractère idiosyncratique.

Afin d'assurer cette efficience dynamique, les entreprises sont incitées à se concentrer sur un ensemble d'activités sollicitant des compétences associées aux mêmes "blocs de savoir". Face à une activité de plus en plus intensive en connaissances, et alors que les connaissances en se développant tendent à se segmenter et à devenir de plus en plus spécialisées, cette spécialisation cognitive de l'entreprise apparaît comme une condition de sa capacité à maîtriser, à suivre, voire à contribuer au développement des blocs de savoir. Entretenir une activité couvrant un nombre importants de blocs de savoir distants les uns des autres entraînerait le besoin de multiplier les chantiers de recherche, de formation..., bref de disperser les moyens de la firme amenant le risque de ne pouvoir être à la pointe de la connaissance. Dans cette perspective, la question de l'intégration verticale de l'entreprise ne se pose pas en comparant les coûts associés à chaque structure de gouvernance pour les différentes étapes de processus de production, mais sur la base de la nature des savoirs impliqués par les différentes étapes. Remarquons que la "réintégration" d'un processus de production segmenté selon cette logique cognitive impose une étroite coordination de la production des différents fragments. Les coûts de transaction peuvent se révéler extrêmement importants (forte spécificité des actifs)... sans pour autant conduire à une internalisation contraire au principe de spécialisation sur des blocs homogènes de savoir[53]. On perçoit le conflit qui peut exister entre le critère d'efficience statique (dans lequel s'inscrit le modèle transactionnel) et le critère d'efficience dynamique (logique cognitive).

---

[52] Moati et Mouhoud [1994].

[53] Moati et Mouhoud [1998].

Cette approche de l'intégration verticale semble devoir s'appliquer naturellement plus facilement aux secteurs intensifs en technologie qu'à un secteur banalisé comme la chaussure qui nous a servi d'exemple jusque-là. En effet, il ne semble pas exister d'obstacle cognitif insurmontable à l'intégration de la tannerie, de l'injection des semelles... Et pourtant... Nike et Reebok n'ont pas seulement bouleversé l'équilibre du marché des chaussures de sport en renforçant le rôle de la différenciation fondée sur le "look" dans les modalités de la concurrence. Le caractère innovant de leur insertion sur le marché a sans doute plus encore résidé dans l'introduction d'une logique cognitive dans la question de l'intégration verticale dans ce secteur banalisé. Là où le commun des producteurs de chaussures adoptait le découpage "technique" du processus de production que nous avons schématisé plus haut, ces deux entreprises ont procédé à un découpage fondé sur la nature des savoirs nécessaires. On aboutit alors à une représentation du processus de production très différente de celle répondant aux critères techniques.

Conception des modèles

⇩

Fabrication

⇩

Commercialisation

La conception des modèles réclame, bien sûr, des compétences en matière de design, mais plus encore une capacité à capter les tendances de la mode et les mouvements de société pour les inscrire dans les modèles. La fabrication (de l'élevage à l'assemblage !) ne réclame pas de compétences spécialisées sophistiquées. La production compétitive de chaussures exige simplement de pouvoir accéder aux facteurs de production dans les meilleures conditions de coûts et d'opérer à l'échelle adaptée tout en retenant les structures de gouvernance qui minimisent les coûts de transaction. La commercialisation est une phase intensive en connaissances : capacité à saisir les aspirations des consommateurs, à créer une image autour des produits et de la marque, à communiquer, à prolonger l'immatériel de consommation ainsi créé jusqu'aux points de vente... L'activité de Nike et Reebok s'est concentrée sur les phases intensives en connaissances de

conception et de commercialisation (qui, *in fine*, reposent sur le même bloc de savoir) et ont externalisé (en sous-traitance dans des pays à bas salaires) les phases banales de fabrication. Cet exemple illustre la diversité des modes d'approche de la définition des frontières de l'activité qui peut régner dans un même secteur[54].

II.1.1.2. La mesure du degré d'intégration verticale

II.1.1.2.1. Le taux de valeur ajoutée

Il n'existe pas de mesure globale et non ambiguë du degré d'intégration verticale des entreprises. La mesure la plus couramment utilisée est le taux de valeur ajoutée.

Taux de valeur ajoutée = Valeur ajoutée / chiffre d'affaires

Reprenons, en le simplifiant, l'exemple du processus de production de chaussures en précisant la part de chaque étape au prix du produit fini.

Peau brute : 10 f
Cuir : 25 f
Chaussure au prix sortie usine : 100 f
Chaussure au prix de détail : 200 f

Considérons notre producteur de chaussures. Sur chaque paire, son chiffre d'affaires est de 100 f. S'il achète son cuir sur le marché, sa valeur ajoutée (en supposant que le cuir soit la seule consommation intermédiaire) est 100 – 25 = 75, et donc son taux de valeur ajoutée est de 75%. Supposons maintenant que notre producteur intègre le stade de la tannerie et n'achète plus que des peaux brutes. Son taux de valeur ajoutée passe à 90%. Ce taux atteindrait 100% si notre firme produisait elle-même ses peaux brutes.

On le voit, plus l'entreprise est intégrée en amont, plus son taux de valeur ajoutée augmente. C'est ainsi, par exemple, que les stratégies de "désintégration verticale"

[54] Il est vrai que l'approche adoptée par les deux leaders américains s'est progressivement diffusée au sein du secteur de la chaussure de sport.

qui ont été mises en œuvre par les constructeurs automobiles à partir de la fin des années 70 au profit "d'équipementiers-partenaires" sont sensibles au travers de la chute du taux de valeur ajoutée du secteur (qui passe de près de 50% au milieu des années 50 à environ 25% à la fin des années 80[55]).

L'utilisation du taux de valeur ajoutée comme indicateur du degré d'intégration verticale comporte cependant un certain nombre de limites.

En premier lieu, l'indicateur est plus sensible à l'intégration en amont qu'à l'intégration en aval. En effet, supposons que notre producteur de chaussures intègre non seulement la production de l'ensemble de ses matières premières mais également le commerce de détail, son taux de valeur ajoutée, qui était déjà de 100%, reste inchangé[56]. La raison est que l'intégration vers l'aval conduit à accroître simultanément la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires, alors que l'intégration vers l'amont accroît la valeur ajoutée en laissant le chiffre d'affaires inchangé.

En deuxième lieu, toutes choses égales par ailleurs, plus une entreprise se trouve en amont d'un processus de production, plus son taux de valeur ajoutée apparaît élevé. Autrement dit, le taux de valeur ajoutée d'une entreprise peut révéler autant – sinon plus – sa position dans une filière de production que son degré d'intégration verticale. Scherer et Ross [1990, p. 95] ont fourni un exemple simple qui illustre ce phénomène. Supposons une filière composée d'un producteur de matières premières, d'un transformateur et d'un distributeur. Chacun réalise un tiers de la valeur ajoutée. Si l'on suppose que le producteur de matières premières n'a aucune consommation intermédiaire et que les deux autres agents réalisent la totalité de leurs achats auprès de l'agent situé en amont dans la filière, alors le taux de valeur ajoutée du producteur de matières premières est de 100%, celui du transformateur de 50% (33,33 / 66,66) et celui du distributeur de 33,33% (33,33 / 100). Cette distorsion que le taux de valeur ajoutée provoque dans la perception du

[55] De Banville et Chanaron [1991].

[56] Dans le cas moins extrême où le cuir est acheté à l'extérieur, le taux de valeur ajoutée passerait de 75% à 87,5% ((200-25) / 200), soit une augmentation moins importante qu'en cas d'intégration de la production du cuir alors que, dans notre exemple, la production de cuir génère 25 f de valeur ajoutée et le commerce de détail 100 f.

degré d'intégration verticale des entreprises est particulièrement gênante dans le cas de comparaisons intersectorielles (d'où la difficulté d'apprécier le degré d'intégration verticale des entreprises du secteur étudié en comparant le taux de valeur ajoutée du secteur à celui de l'ensemble de référence adopté pour l'étude[57]). Ce biais est moins gênant lorsqu'il s'agit de comparer différentes entreprises d'un même secteur. Toutefois, un biais similaire est introduit par le fait que les entreprises d'un même secteur peuvent présenter un inégal degré de diversification, et cette diversification peut porter sur des activités secondaires différentes ne présentant pas le même taux de valeur ajoutée. Les écarts intra-sectoriels du taux de valeur ajoutée peuvent alors révéler autant des différences du niveau d'intégration verticale que des stratégies de diversification différenciées.

En troisième lieu, il est courant qu'une entreprise qui s'intègre en amont ou en aval le fasse au travers de la création (ou de la prise de contrôle) d'une structure spécialisée autonome juridiquement. Dans ce cas, le degré d'intégration de l'entreprise n'est pas directement perceptible dans ses comptes. On retrouve ici la limite de l'utilisation des données comptables *d'entreprises* pour appréhender certains aspects de l'organisation du secteur.

Ces trois premières limites du taux de valeur ajoutée comme indicateur du degré d'intégration verticale affectent en particulier la pertinence de l'analyse du *niveau* du taux de valeur ajoutée, mais épargnent relativement son utilisation en évolution pour constater un mouvement d'intégration ou de désintégration verticale. La dernière limite du taux de valeur porte précisément sur l'analyse en dynamique de ce ratio. La valeur ajoutée produite par une entreprise ne dépend pas uniquement de l'intensité de l'activité de transformation qu'elle a réalisée ou de la quantité de facteurs de production qui a été engagée pour réaliser cette transformation. Elle dépend également de la capacité de valorisation de l'entreprise sur le marché. A une composante productive de la valeur ajoutée (l'activité de transformation) s'ajoute ainsi une composante commerciale qui consiste dans les conditions dans lesquelles l'entreprise sera capable de vendre cette valeur ajoutée. Cette capacité de valorisation dépend de l'intensité de la concurrence qui règne sur le marché, ainsi que du pouvoir de marché que la firme

[57] Voir première partie " Les conditions de base ".

tire d'éléments de monopole tels qu'une innovation technologique, une marque forte, la création de coûts de transfert pour ses clients... Reprenons notre exemple de la production de chaussures. Considérons deux producteurs présentant un degré d'intégration verticale identique : ils transforment un cuir acheté à l'extérieur et écoulent leur production auprès du commerce de détail. Le premier producteur, qui dispose d'un certain talent pour dessiner des modèles adaptés au goût des consommateurs et jouit d'une forte image de marque est capable de vendre ses chaussures à 120 f au commerce de détail (qui les revend disons à 220 f). Le cuir étant acheté à 25 f, son taux de valeur ajoutée s'élève à 79,2% ((120-25)/120). Le second producteur, avec le même cuir, fabrique des chaussures plus banales et sa marque est inconnue du grand public. Il ne peut vendre ses chaussures qu'à 100 f. Son taux de valeur ajoutée n'est que de 75%. Dans cet exemple, l'écart entre le taux de valeur ajoutée des deux entreprises reflète non pas une différence de degré d'intégration verticale, mais une inégale capacité de valorisation de leur valeur ajoutée sur le marché (qui se traduit par une sur-rémunération des facteurs de production dans la première entreprise). De la même manière, pour une entreprise donnée (ou pour l'ensemble d'un secteur), les variations du taux de valeur ajoutée au cours du temps peuvent tout autant témoigner de changements dans la stratégie d'intégration verticale que de modifications dans les conditions de valorisation.

En dépit de l'ensemble de ces limites, le taux de valeur ajoutée est l'indicateur d'intégration verticale qui est le plus utilisé. Il convient cependant de tenir compte des limites qui viennent d'être évoquées lors des commentaires.

D'autres indicateurs des stratégies en matière d'intégration verticale, plus partiels, sont mobilisables.

II.1.1.2.2. Les indicateurs d'externalisation

Les données comptables (disponibles dans l'enquête annuelle d'entreprise) permettent de mesurer certaines formes d'externalisation par les entreprises.

- *La sous-traitance confiée*

La sous-traitance[58] confiée est comptabilisée dans les charges externes du compte de résultat des entreprises (postes 604, 605 et 611). Sa mesure fait l'objet d'un questionnement direct dans le cadre de l'enquête annuelle d'entreprise dans l'industrie manufacturière et dans les industries agro-alimentaires. L'intensité du recours à cette forme d'externalisation peut alors être mesurée à partir des ratios suivants :

Sous-traitance / production

Sous-traitance / valeur ajoutée

- *L'activité de négoce*

L'activité de négoce correspond à des achats de marchandises pour revente sans transformation. C'est une forme extrême d'externalisation dans laquelle l'entreprise externalise totalement l'activité productive pour s'approvisionner en produits standards[59]. Il peut s'agir par exemple d'un producteur de jouets qui importe de Chine (et vend éventuellement à sa marque) des produits banalisés servant de compléments de gamme, ou d'un "producteur" d'habillement ayant procédé à une délocalisation "passive" de sa production. Cette activité de négoce peut se mesurer de manière symétrique par les deux indicateurs suivants à partir des données du compte du résultat :

Ventes de marchandises / chiffre d'affaires

Achat de marchandises / valeur ajoutée

Si les mesures de la sous-traitance et du négoce sont effectivement de bons indicateurs du recours à des formes spécifiques d'externalisation, elles ne cernent que très imparfaitement le degré d'intégration verticale, car la sous-traitance et le négoce peuvent également constituer des formes de gestion de la diversification.

[58] Nous reviendrons plus en détail sur la sous-traitance lors de l'analyse des relations amont-aval.

[59] Contrairement à la sous-traitance qui correspond à une prestation sur mesure.

II.1.1.3. Les tendances en matière d'intégration verticale

L'imperfection des mesures du degré d'intégration verticale rend délicates les tentatives d'identification de tendances structurelles dans le comportement des entreprises.

On associe généralement le fordisme au développement de grandes entreprises intégrées ; la recherche des économies d'échelle qui conduit à la standardisation des composantes permet bien souvent à la grande entreprise d'atteindre la taille minimale optimale pour leur production. Les études recensées par Scherer et Ross [1990, pp. 95-96], qui portent sur l'évolution du degré d'intégration verticale des grandes entreprises américaines durant les deux premiers tiers du 20ème siècle, ne font ressortir aucune tendance nette au renforcement du degré d'intégration verticale.

Il semble clair cependant que les politiques de "désintégration" verticale se soient progressivement diffusées depuis la fin des années 70. Par exemple, le rapport "dépenses de sous-traitance / ventes" est passé dans l'industrie manufacturière française de 5,1% en 1974 à 8,9% en 1991, niveau auquel il plafonne depuis[60].

Le cas de l'automobile est emblématique mais n'est pas isolé. La désintégration a été également importante dans les autres secteurs de la construction de matériel de transport, dans les industries de biens d'équipement, mais aussi dans l'habillement. Cette désintégration des entreprises industrielles est en partie responsable de la rapide expansion du secteur des services aux entreprises. Bon nombres d'emplois créés dans le secteur tertiaire au cours des 20 dernières années ne sont en fait que des emplois tertiaires de l'industrie qui ont été externalisés.

Ce mouvement de désintégration peut répondre à deux logiques alternatives[61] : se délester de toutes les phases du processus de production peu créatrices de valeur et/ou les plus exposées à l'incertitude (logique de la "lean production"[62]) ou bien, obéissant à une logique de "division cognitive du travail", centrer son activité sur

[60] Source : Sessi.

[61] Paché [1990], Moati et Pouquet [1997].

[62] Womack, Jones et Roos [1990].

les opérations reposant sur les compétences spécifiques de la firme et s'adresser à des "partenaires" pour la fourniture des autres fragments de processus de production faisant appel à d'autres blocs de savoir. La diffusion des technologies de l'information et de la communication, en réduisant le coût des transactions marchandes (facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande, plus grande transparence des conditions de marché...) et en réduisant la spécificité des actifs de production (machines plus polyvalentes), serait de nature à favoriser les structures de gouvernance externalisées[63].

La tendance à la désintégration ne signifie cependant pas pour autant le développement des transactions marchandes ordinaires[64]. Cette désintégration verticale doit être mise en parallèle du développement très rapide qu'a connu l'ensemble des formules de coopération inter-entreprises. Nous reviendrons sur la coopération inter-entreprises, notamment lors de l'étude des relations amont-aval.

II.1.2. La diversification

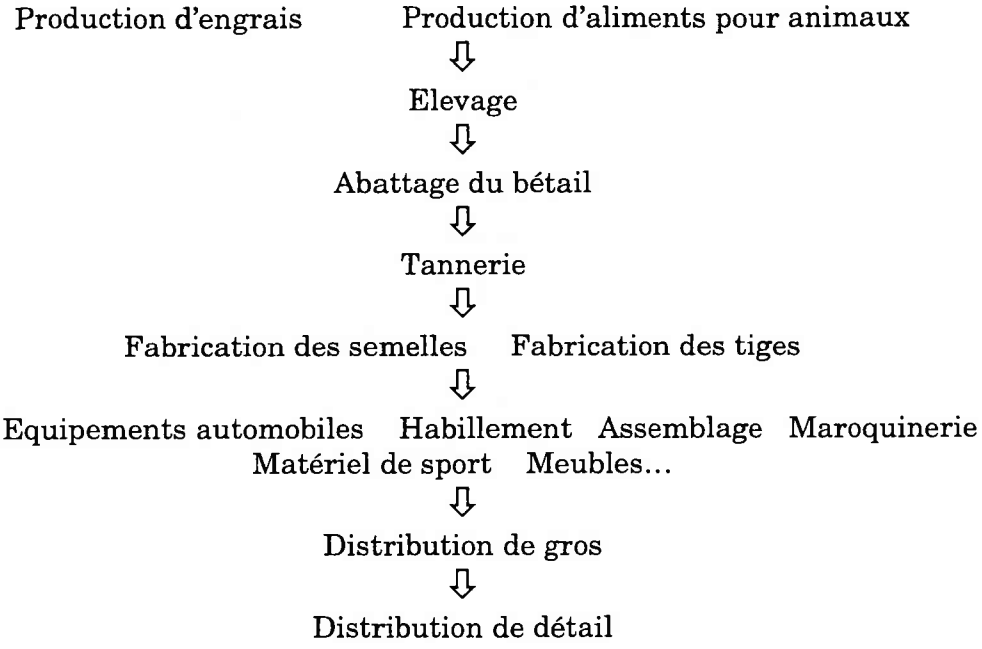
La diversification constitue la dimension horizontale de la question des frontières de l'activité des entreprises. Si nous reprenons l'exemple du secteur de la chaussure, nous savons par définition que toutes les entreprises du secteur vendent des chaussures dont elles ont plus ou moins participé à la fabrication. Mais d'autres produits peuvent également contribuer à la génération de leur chiffre d'affaires. Ces produits peuvent *a priori* être de nature extrêmement diverse. Il semble plus probable qu'il s'agisse de produits paraissant "proches" sur le plan technique (maroquinerie) ou commercial (habillement), mais la réalité fournit de multiples exemples d'entreprises présentant un portefeuille d'activités

---

[63] Brousseau [1992]. Remarquons cependant que, en améliorant la circulation de l'information en interne et en permettant le renforcement des dispositifs de contrôle, les TIC peuvent également s'opposer à certains facteurs d'accroissement des coûts d'organisation et jouer en faveur de l'internalisation... Déjà, Coase [1937] admettait que des innovations telles que le téléphone ou le télégraphe, en autorisant la diminution du coût d'organisation d'activités séparées géographiquement, rendaient possible l'augmentation de la taille des firmes.

[64] " *En y regardant de plus près, il est facile de constater qu'on est beaucoup plus près d'une adaptation du principe de l'internalisation aux contraintes, mais aussi aux opportunités nouvelles offertes par les technologies de l'information, que d'un quelconque retour au " marché " néoclassique avec ses rapports entre firmes indépendantes présumées égales avec un jeu effectif du mécanisme des prix* " (Chesnais [1990], p. 483).

semblant réunir des produits ou des services sans relations apparentes (meubles, équipements auto...).



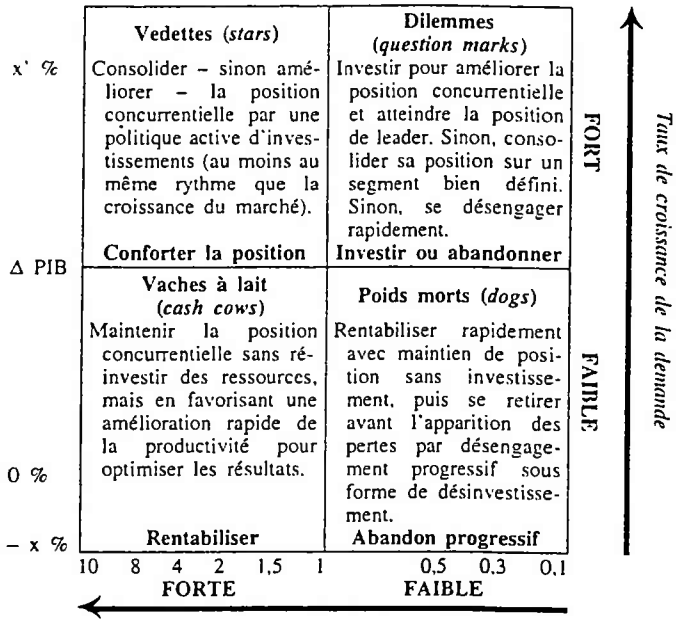
La question à laquelle s'intéresse cette section de l'étude est double : comment rendre compte du degré de diversification des entreprises du secteur (poids des activités secondaires dans le chiffre d'affaires) ? et comment expliquer la composition du portefeuille d'activités des entreprises ?

Classiquement, on identifie trois motivations principales à la diversification des entreprises :

➢ *Exploiter une opportunité de profit*. On débouche ainsi rapidement sur la logique des portefeuilles d'activités, popularisée par la formalisation qu'en avait proposée le Boston Consulting Group dans les années 60. L'idée est simple : face au "cycle de vie" des produits, la croissance à long terme de l'entreprise repose sur sa capacité à composer un portefeuille d'activités évolutif comportant des produits dont le marché se situe à différents niveaux de maturité. L'engagement sur de nouveaux marchés, sur lesquels les positions de l'entreprise sont nécessairement initialement faibles, peut se révéler très coûteux. Il doit pouvoir être financé par les liquidités tirées de l'exploitation de positions fortes sur des marchés plus mûrs. C'est en croisant ces deux dimensions (la croissance de

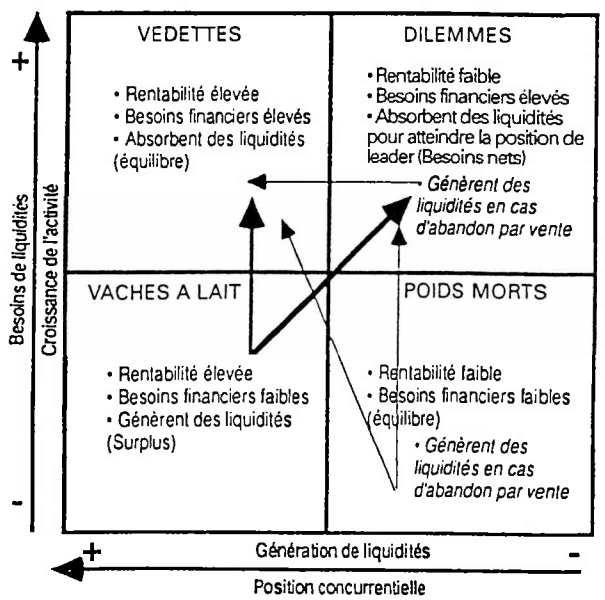
l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise) que le BCG a construit sa fameuse matrice.

La matrice BCG et ses implications stratégiques



(Source : Allouche et Schmidt [1995], p.54)

Les flux financiers au sein du portefeuille BCG



(Source : Allouche et Schmidt [1995], p.56)

Selon les préconisations du BCG, le portefeuille d'activités de l'entreprise doit régulièrement être recomposé pour pérenniser à la fois le flux de liquidités et le potentiel de croissance. Reste à savoir dans quels types d'activité (en croissance) l'entreprise est la plus susceptible d'atteindre rapidement une position compétitive forte. Les approches théoriques abordées plus bas fourniront des éléments de réponse à cette question. A ce stade, on comprend que, toutes choses égales par ailleurs, ce sont les entreprises ayant atteint les limites de leur potentiel de croissance (et de profit) sur leur marché principal qui seront les plus incitées à rechercher la diversification (de ce point de vue, la diversification peut être considérée comme une stratégie d'adaptation). Il n'est pas rare, en effet, de constater que ce sont souvent les leaders qui sont les entreprises les plus diversifiées dans un secteur. De même, la diversification des entreprises tend à être moins importante dans les secteurs en croissance rapide.

➢ *Répartir son activité sur plusieurs marchés* afin de répartir les risques et de stabiliser l'activité. La diversification est ici motivée par le vieil adage "ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier". Une entreprise qui réaliserait la totalité de son chiffre d'affaires sur un seul produit se trouverait en effet très vulnérable en cas de retournement du marché, de modification de sa position compétitive... De même que l'épargnant répartit les risques en diversifiant son portefeuille, l'entreprise cherche à équilibrer son activité entre des marchés présentant autant que possible des facteurs de fluctuation différenciés. C'est ainsi, par exemple, que les producteurs de matériel de sports d'hiver (très soumis aux aléas météorologiques) ont cherché à se diversifier (avec un succès mitigé) dans le matériel de sports d'été (tennis et golf). Cette motivation à la diversification se rencontre en particulier dans les secteurs à demande versatile. Reste de nouveau à savoir sur quels marchés l'entreprise candidate à la diversification a le plus de chances d'atteindre une compétitivité suffisante.

➢ *Renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.* Dans certaines circonstances, la diversification renforce l'avantage concurrentiel de l'entreprise par l'effet que la diversification exerce sur la demande, ou par ses conséquences

sur les coûts ou les ressources de l'entreprise. Certaines notions théoriques sont nécessaires ici pour approfondir la réflexion.

L'approche de la diversification par les motivations qui poussent les entreprises à se diversifier ne peut suffire à rendre compte du contenu des activités secondaires. La mobilisation de notions théoriques peut s'avérer féconde pour mieux comprendre les stratégies des entreprises en la matière. Les approches théoriques de la diversification sont proches de celles mobilisées pour l'analyse du degré d'intégration verticale. De nouveau, les déterminants de la diversification dont la nature est essentiellement "stratégique" ne seront pas abordés ici.

II.1.2.1. Les approches théoriques de la diversification

II.1.2.1.1. L'approche "traditionnelle"

Comme pour l'intégration verticale, l'approche que nous qualifions de "traditionnelle" de la diversification repose principalement sur les notions d'économies d'échelle et de champ. L'idée de base est que la diversification est un moyen de réduire les coûts unitaires par l'exploitation de synergies entre les différentes composantes du portefeuille d'activités de l'entreprise. Nous ne reviendrons pas en détail sur les déterminants des économies de champ[65]. Rappelons simplement qu'elles reposent sur le partage d'actifs entre les différentes activités. Ainsi, la diversification de Bic dans la production de rasoirs jetables, ou de Smoby dans la production de bidons, permet de renforcer l'exploitation d'installations productives d'injections plastiques et autorise un niveau de coût (sur l'objet de la diversification comme sur le produit constituant l'activité principale) plus bas que dans le cas d'une production séparée. Salais et Storper [1993] soutiennent que les économies de champ sont particulièrement recherchées par les entreprises lorsque leur activité principale est exercée sur des marchés très incertains entraînant une forte volatilité du taux d'utilisation des capacités de production. Ainsi, notre producteur de chaussures pourrait être tenté par une diversification dans la production d'articles de maroquinerie, car ces derniers sont produits sur les mêmes équipements et sont vendus sur des marchés plus stables que le marché de la chaussure (moindre influence de la mode).

---

[65] Voir première partie " Les conditions de base ", section 1.2.2.2.3.

Les synergies peuvent être davantage de nature commerciale, comme lorsque l'exploitation d'une "marque ombrelle" permet de profiter d'une image auprès des consommateurs, de la connaissance des attentes, de la maîtrise des circuits de distribution... pour vendre d'autre produits. Dans le secteur de la chaussure, on peut bien sûr citer Nike ou Reebok qui valorisent leur forte image sur une gamme de produits textiles. Les dimensions productives et commerciales peuvent se combiner, comme chez Canon dont la diversification correspond autant à la volonté d'exploiter des similarités productives (appareils photo et photocopieurs) que d'intégrer commercialement l'ensemble de la "chaîne bureautique" afin d'offrir des solutions complètes aux clients.

L'exemple de Canon témoigne de la puissante incitation à la diversification que constitue le souci de proposer à ses clients des solutions globales pouvant nécessiter de constituer des "bouquets" de produits et services complémentaires. En effet, il apparaît de plus en plus nettement qu' *"il n'est plus suffisant pour une firme de définir sa "branche" à partir de son input traditionnel dans le processus de création de valeur de son client. La firme doit se hisser à un plus haut niveau d'abstraction et considérer tous les inputs. Elle doit définir sa position stratégique en rapport avec le processus de création de valeur de ses clients pris dans sa globalité."* (Wilkström et Normann [1994], p. 30). C'est cette même logique de constitution de "bouquets" qui oriente la stratégie de diversification des chaînes d'hypermarchés qui, fidèles au concept "tout sous le même toit" permettant aux clients d'optimiser leurs déplacements, étendent régulièrement le nombre de familles de produits et services traités en magasin (produits culturels, bijouterie, parapharmacie, optique... mais aussi billetterie, assurance, épargne, voyages...). On trouve également des exemples "d'ensembliers" dans le secteur des loisirs. Les fabricants de matériel de sports d'hiver, qui étaient initialement spécialisés pour des raisons technologiques sur l'un des éléments de l'ensemble ski-chaussure-fixation, ont entrepris à la fin des années 80 de proposer à leurs clients des ensembles intégrés. Dès l'origine, l'originalité de l'activité des tour-operators a été de constituer de bouquets (voyage, hébergement, animation, accueil, agence...) offrant une solution globale aux problèmes des vacances... Le développement de ce type de diversification ancrée sur la recherche de synergies commerciales se heurte cependant à la difficulté pour les entreprises d'assurer une compétitivité suffisante

dans l'offre de chacune des composantes des bouquets ainsi constitués, sachant que ces composantes peuvent mettre en œuvre des techniques et mobiliser des compétences très hétérogènes. Remarquons cependant que si les économies de champ portent sur des considérations commerciales, il n'est pas nécessaire que l'entreprise produise elle-même les produits de diversification. On voit ici comment les dimensions verticales et horizontales de la problématique des frontières de l'activité des firmes peuvent s'entremêler. Par exemple, s'il l'on perçoit clairement l'intérêt que Nike peut avoir à commercialiser des T-shirts à sa marque, il n'est pas nécessairement pertinent pour l'entreprise (notamment au vu des variables transactionnelles et cognitives) de procéder à l'intégration de la production de ces T-shirts. Comme nous le verrons, la constitution de réseaux de coopérations ou d'alliances peut représenter un moyen de résoudre la contradiction susceptible d'exister entre les dimensions commerciales et productives de la problématique de la délimitation des frontières de l'activité.

II.1.2.1.2. L'approche "transactionnelle"

L'approche transactionnelle ne nous aide pas directement à comprendre pourquoi une entreprise se diversifie ou pas. Elle apporte par contre une aide précieuse à la compréhension du choix des modes de gouvernance pour la production des produits de diversification.

Pour Teece [1980, 1992], l'existence d'économies de champ ne suffit pas à expliquer l'intégration de la production des produits de diversification. La question centrale résiderait dans le degré de facilité avec lequel le transfert de l'input partagé peut être réalisé par l'intermédiaire du marché. Si ce transfert s'opère sans difficultés, rien ne s'oppose à ce que l'entreprise acquière l'input en question dans la quantité nécessaire à la pleine exploitation des économies de champ et négocie des contrats pour offrir les services de cet actif à d'autres entreprises. Disney offre une illustration de cette possibilité. La promotion des personnages issus des dessins animés de la firme américaine constitue un actif extrêmement coûteux mais générateur d'importantes économies de champ. Selon les cas, Disney exploite directement ces économies (parcs d'attraction) ou offre les services de cet actif par cession de licence à des producteurs spécialisés (droits dérivés dans le secteur des jouets, du vêtement pour enfant...). Le choix entre ces deux modes d'exploitation des économies de champ dépend assez largement de considérations

transactionnelles. Par exemple, la rédaction d'un contrat de cession d'une licence pour l'apposition d'un personnage de dessin animé sur un T-shirt ne pose pas de problème insurmontable : la valeur de l'actif est unanimement reconnue et Disney peut se prévaloir de centaines de cessions du même type pour démontrer l'efficacité de la marque Disney pour la promotion des ventes ; le mode de rémunération est généralement défini comme un pourcentage du produit de la vente des T-shirts ; l'intégrité de la valeur de l'actif immatériel que constitue le personnage est protégée par un ensemble très détaillé de clauses du contrat de cession qui précise le détail de la charte graphique à respecter, les contextes dans lesquels le personnage ne peut être intégré[66]... L'internalisation de la production sera préférée lorsque les coûts de transaction associés à la rédaction d'un tel contrat s'avèrent rédhibitoires. Hermès, par exemple, pourrait refuser la cession d'une licence pour la production de sacs à main à sa marque en estimant qu'aucun contrat ne pourra lui garantir que la qualité de fabrication, les politiques de prix, de communication, de commercialisation... du bénéficiaire de la licence ne risqueraient pas de dévaloriser l'actif que représente la marque Hermès. Remarquons cependant que si Hermès choisit de commercialiser directement des sacs à main, cela n'implique pas qu'elle en assure la production... De la même manière, l'internalisation de la production de l'objet de la diversification sera d'autant plus probable qu'il repose sur un actif incorporel pour lequel les mécanismes de marché sont souvent défaillants pour en apprécier la valeur avant l'acquisition (une technologie nouvelle, une compétence...).

II.1.2.1.3. L'approche "cognitive"

L'approche cognitive offre des voies de compréhension à la fois de la décision de diversification et des modes de gouvernance retenus pour gérer cette diversification.

On retrouve l'idée générale que le contenu de l'activité de l'entreprise est défini par son stock de compétences. L'entreprise ne se définit plus alors en premier lieu par les produits ou les marchés qui correspondent à son activité principale, mais par sa

[66] On n'est pas près de trouver sur un T-shirt un Mickey s'injectant une dose de cocaïne, ou en situation d'assouvissement de ses pulsions sexuelles !

palette de compétences qui pourront s'incarner dans des produits divers et être valorisées sur des marchés différents[67].

Cette approche cognitive du portefeuille d'activités de la firme présente une parenté avec l'approche traditionnelle fondée sur les économies de champ. On retrouve l'idée de synergie, de partage, à la base de la diversification. Toutefois, il s'agit de synergies de nature différente. Les économies de champ au sens strict s'expriment par des considérations de coûts. Les synergies issues de la production de plusieurs activités reposant sur les mêmes compétences consistent à la fois dans des considérations de coûts (partage des coûts de développement) et dans l'enrichissement du processus d'apprentissage. En second lieu, les économies de champ reposent sur le partage d'actifs qui peuvent être plus ou moins génériques (une installation productive), alors qu'il s'agit ici de l'exploitation de ressources hautement spécifiques, très largement issues d'un processus d'apprentissage idiosyncratique[68]. Markides et Williamson [1994] contestent que le portefeuille d'activités de Canon puisse se comprendre sur la simple base des économies de champ car, selon ces auteurs, il n'existe en fait que très peu d'actifs partagés entre les différentes activités (quelques composants, des circuits de distribution spécifiques...). Par contre, ce sont les compétences acquises par la firme japonaise sur le marché de la photo (savoir-faire dans le développement de produits combinant l'optique et l'électronique, capacité à générer des gains de productivité dans les chaînes d'assemblage en grande série, connaissance de la gestion des réseaux de distribution...), combinées à l'acquisition de nouveaux actifs, qui lui ont permis de pénétrer de nouveaux marchés. Rallet [1996] évoque quant à lui l'exemple de Motorola *"qui se déplace d'une activité à l'autre et d'un marché à l'autre en suivant l'évolution des mêmes technologies de base (les ondes hertziennes et les composants électroniques) : autoradio, talkie-walkie, TV, équipements auto, radiotéléphonie, communications de données sans fil, communication satellite..."*. Strategor cite le cas de Sommer-Allibert qui valorise ses compétences dans la transformation des matières plastiques sur un ensemble varié de marchés

---

[67] *" Si le marché demeure le point d'aboutissement de l'activité industrielle, le potentiel en connaissances et en savoir-faire devient la base déterminante des activités de la firme "* (Zimmermann [1989], p. 91).

[68] qui en rend le transfert marchand très délicat. Et l'on retrouve les considérations transactionnelles...

professionnels et grand public. Evoquons enfin le cas de la firme japonaise Sega - initialement producteur de flippers - qui, grâce à ses compétences dans l'application de l'électronique aux jeux d'arcade, s'est diversifiée dans la production de jeux vidéos pour lieux publics, puis de consoles de jeux familiales, pour enfin ouvrir des "salles de loisirs" (Centres Sega) regroupant simulateurs et jeux vidéos avec des points de restauration et d'animation. Par extension progressive des mêmes compétences de base, Sega s'apprête à ouvrir un site internet interactif et envisage la création d'une chaîne câblée de jeux vidéos.

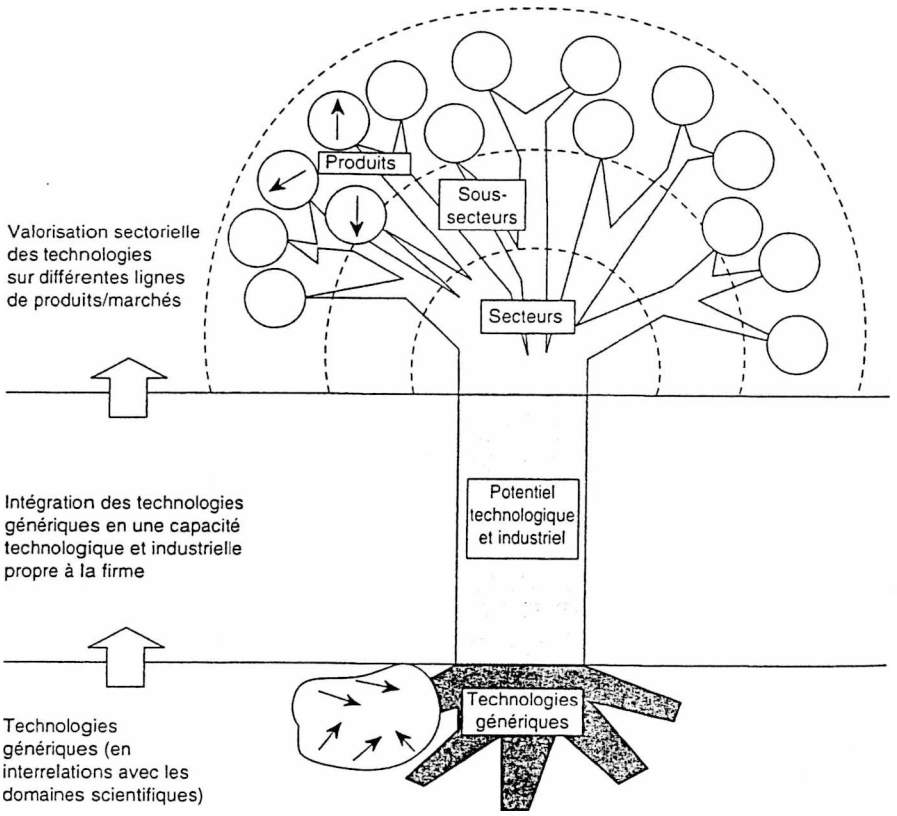
Historiquement, cette logique cognitive commence à s'affirmer au début du siècle lorsque les grandes entreprises (en particulier chimiques) créent de grands laboratoires de recherche. Comme le rappelle Caron [1997], les motivations à la base de cette internalisation de la recherche résidaient principalement dans l'accélération du rythme des innovations et le contrôle des connaissances par l'entreprise. Mais très vite, il apparut que cette recherche débouchait sur des résultats aux retombées imprévisibles mais utiles à long terme et qu'une spécialisation trop étroite, et fondée sur les produits, était en fait peu adaptée à cette génération de "grappes" d'innovations issues des mêmes bases scientifiques. "*Dès lors, la maîtrise des savoirs donne les moyens de contrôler et de diriger l'essor des nouveaux produits. Les chimistes allemands passèrent ainsi tout naturellement des colorants à la pharmacie et à la synthèse de l'ammoniac. La concentration des firmes et la diversification de leurs activités sont une conséquence directe de la recherche*" (Caron, [1997], p. 57-58).

Mais comme on l'a vu précédemment, la reconnaissance d'un fondement cognitif à la définition du portefeuille d'activités de la firme n'intervient que tardivement dans la théorie économique et la littérature de gestion. Si Penrose [1959] avançait déjà que la diversification ne se fait pas en fonction des opportunités de marché mais à partir des savoirs antérieurement accumulés, il faut attendre les années 80 pour voir apparaître ce type de représentation des logiques de diversification dans les modèles et les outils d'analyse stratégique[69], et dans les travaux des économistes évolutionnistes. La popularisation auprès des milieux du management

[69] Voir Allouche et Schmith [1995], tome 2.

des notions de "grappes technologiques"[70] ou de "bonsaïs technologiques"[71] a beaucoup favorisé la diffusion de l'idée que les firmes se définissent de moins en moins par rapport à des produits ou des marchés, et de plus en plus par rapport à des compétences et des savoir-faire qui leur assurent une certaine mobilité dans l'espace des produits-marchés.

Le bonsaï technologique



(Source : repris de Strategor [1997], p. 144)

II.1.2.2. La mesure de la diversification

La mesure de la diversification des entreprises est difficile en raison de problèmes méthodologiques et de la rareté des sources. Sur le plan méthodologique, ce que l'on entend par diversification dépend étroitement de la nomenclature utilisée de

[70] La firme valorise sa technologie dans des activités multiples regroupées dans un axe technologique commun. Voir GEST [1986] et Zimmermann [1989].

[71] Les racines sont les technologies génériques, le tronc le potentiel technologique et industriel de la firme, les branches l'exploitation du potentiel dans différents couples produits-marchés. Voir SEST-Euroconsult [1984].

manière sous-jacente. Par exemple, à partir de quand peut-on parler de diversification pour Renault : lorsque le constructeur s'engage sur le marché des monospaces ? lorsqu'il produit des véhicules utilitaires ? des poids lourds ? du matériel agricole ? des robots ? La production de poids lourds est considérée comme une diversification si l'on adapte le niveau le plus fin de la nomenclature, mais pas si l'on en reste à considérer que l'activité principale de Renault est "l'industrie automobile". Ainsi, en dehors d'une référence claire et explicite à une nomenclature utilisée à un certain niveau d'agrégation, l'évocation du niveau de diversification d'une entreprise repose nécessairement sur une image subjective et ambiguë.

La seule mesure quantitative disponible de la diversification des entreprises est issue de l'enquête annuelle d'entreprise. Le questionnaire de l'enquête aborde la décomposition de l'activité de l'entreprise selon une nomenclature standardisée (plus ou mois fine selon les grands secteurs étudiés). Après retraitement, ces données permettent de distinguer dans le chiffre d'affaires (et les effectifs) de l'entreprise la part imputable à son activité principale (qui correspond, rappelons-le, à son secteur d'appartenance) de celle issue des activités secondaires, que l'on pourra considérer comme des activités de diversification.

On peut ainsi calculer un "taux de diversification" :

Taux de diversification = CA réalisé dans les activités secondaires / CA total

Le calcul du taux de diversification d'une entreprise en particulier ne peut se faire qu'en ayant accès aux données individuelles de l'enquête. Il est par contre possible de calculer le taux de diversification à l'échelle des secteurs à partir des données publiées de l'EAE qui indiquent la décomposition du chiffre d'affaires du secteur par branche. Le taux de diversification est alors obtenu en considérant le poids de l'ensemble des branches de diversification dans le chiffre d'affaires total. Comme l'illustre l'exemple de Renault ci-dessus, le taux de diversification obtenu sera d'autant plus important que l'on a adopté un niveau désagrégé de la nomenclature.

L'intensité de la diversification peut également être appréhendée à partir du nombre d'activités secondaires (ou du nombre moyen d'activités secondaires si l'on

travail au niveau de l'ensemble du secteur). Cette information n'est cependant pas disponible dans les résultats publiés de l'EAE.

Les données de l'EAE dans l'industrie[72] révèlent que le taux de diversification (au niveau le plus fin de la nomenclature), ainsi que le nombre moyen d'activités secondaires, sont croissants avec la taille des entreprises.

La relation taille / diversification

Nbre de salariés	Taux de diversification (%)	Nombre moyen d'activités / entreprise
0-9	5,0	1,2
10-19	5,4	1,3
20-99	8,7	1,5
100-499	14,7	2,1
500 et +	21,2	3,6

(Source : Barry et Savoye [1994], à partir de données EAE et EPEI)

Le taux de diversification et le nombre d'activités secondaires fournissent, lorsqu'ils sont pris séparément, une vision partielle du degré de diversification. Ainsi, un taux de diversification de 30% n'a pas la même signification selon qu'il est associé à une activité secondaire unique ou à une dizaine d'activités secondaires. De même, l'engagement dans 3 activités secondaires n'est pas équivalent lorsque ces activités produisent 40% du chiffre d'affaires de l'entreprise (ou du secteur) ou lorsque seul 1% du chiffre d'affaires leur est attribuable. L'indice d'Herfindhal permet d'englober dans un même indicateur les deux dimensions de la diversification (le poids et la diversité des activités secondaires). Nous avions déjà rencontré cet indicateur comme mesure de la concentration. Il se calcule exactement de la même façon mais à partir de la décomposition du chiffre d'affaires par activité.

$$H = \sum_i s_i^2, \text{ avec } s_i = \text{part de l'activité i dans le total de l'activité.}$$

[72] Complétées par les résultats de l'enquête auprès des petites entreprises industrielles (EPEI).

L'indice d'Herfindhal varie entre 1/n (n = nombre d'activités dans la nomenclature utilisée) et 1 (entreprise non diversifiée).

Les résultats de l'EAE permettent également de connaître quelles sont les branches de diversification. Cette connaissance est un précieux soutien pour la recherche des motifs à l'origine de ces diversifications. L'analyse peut ainsi facilement identifier si la diversification porte sur des activités proches (la maroquinerie pour le secteur de la chaussure), situées en amont ou en aval sur la même filière[73] (le commerce de détail de chaussures), ou bien sans liens apparents (diversification "conglomérale"[74]). Il convient de rester prudent lors du commentaire de la décomposition du chiffre d'affaires du secteur par branche et de ne pas attribuer à l'ensemble des entreprises du secteur une diversification qui ne caractériserait en fait que le portefeuille d'activités d'une entreprise en particulier (suffisamment importante pour peser dans les statistiques sectorielles). Par exemple, les quelque 2% que la production d'emballages plastiques occupe dans le chiffre d'affaires du secteur des jeux et jouets ne signifient pas que chaque producteur de jouets est diversifié dans la production d'emballages. En fait, seul Smoby (spécialiste des jouets en plastique) est fortement engagé dans la production de bidons et jerricanes.

Comme nous l'annoncions, l'EAE est la seule source systématique permettant d'appréhender quantitativement la diversification de manière rigoureuse. Pourtant, l'utilisation de cette source n'est pas sans risque. Sa principale limite tient, une nouvelle fois, au fait que l'observation porte au niveau des entreprises. Or, la diversification s'opère très souvent par le biais d'entités filialisées (en particulier lorsque la diversification a été opérée au moyen d'une acquisition).

---

[73] Attention, l'intégration en amont d'une entreprise est imperceptible au travers des données de l'EAE si cette intégration ne vise qu'à satisfaire les besoins internes de l'entreprise, et ainsi ne prend pas part directement à la formation du chiffre d'affaires. Ainsi, si la tannerie apparaît comme activité de diversification du secteur de la chaussure, cela signifie que au moins certaines entreprises du secteur de la chaussure produisent des peaux tannées vendues à d'autres transformateurs. Seule la production revendue entre dans le calcul de la diversification.

[74] L'absence de liens visibles entre une activité secondaire et l'activité principale ne signifie pas nécessairement que de tels liens n'existent pas, en particulier lorsque ce sont des compétences technologiques partagées qui constituent le fondement commun aux activités. La pure diversification conglomérale (qui s'observe d'ailleurs plus au niveau des groupes qu'à celui des entreprises) obéit à une stricte logique de portefeuille financier.

Ainsi, la diversification de Fernand Nathan sur le marché du jouet risque de passer inaperçue auprès d'un analyste inexpérimenté connaissant mal l'entreprise, car l'activité jouet du groupe est exploitée dans le cadre d'une filiale spécialisée, appartenant au secteur des jeux et jouets. Or la filialisation est définie comme *"la création d'une structure juridique indépendante pour accueillir une division ou une branche d'activité qui, jusqu'alors, était intégrée au sein de la structure juridique de la société-mère"*[75]. Cette filialisation peut être motivée par la volonté de donner son autonomie à une activité en développement et de responsabiliser des centres de profit à taille humaine (ce qui peut conduire à la formation de groupes se présentant comme de véritables "fédérations de PME"[76]). La filialisation peut cependant être motivée par la volonté de "séparer le bon grain de l'ivraie" de manière à ce que les mauvais résultats d'une activité ne pèsent pas sur les résultats d'ensemble, ce qui peut augurer de la préparation d'une cession dans le cadre d'une stratégie de recentrage. Ainsi, une opération de filialisation risque d'être accompagnée d'une manifestation statistique dans les données de l'EAE pouvant mener à un commentaire erroné. Par exemple, en 1995, Thomson-CSF a procédé a une importante restructuration accompagnée de nombreuses filialisations. Initialement classée dans le secteur 332A "Fabrication d'équipements d'aide à la navigation", l'entreprise est éclatée en plusieurs filiales dont Thomson-CSF Communications et Thomson-CSF Services et systèmes sol spatiaux, toutes deux classées dans le secteur 322A "Fabrication d'équipements d'émission et de transmission hertzienne". Ainsi, en un an, le taux de diversification du secteur 332A recule de près de 10 points et le poids de la branche 322A dans le chiffre d'affaires du secteur passe de 15,8% à 3,4%. Ce recul ne doit bien évidemment pas être interprété comme un désengagement des entreprises du secteur des équipements de navigation de l'activité télécommunication (bien au contraire !). Voilà, une fois de plus, démontré le risque de ne fonder l'analyse que sur le traitement de données statistiques. L'analyse des chiffres doit être couplée à une bonne connaissance factuelle du terrain.

---

[75] Quintart et de Rongé [1992], p. 38.

[76] Duchéneaut [1995] rappelle que Hewlett Packard crée une nouvelle entité dès que plus de 1000 personnes sont impliquées dans un projet, et que Merlin Gérin (équipements électriques) se plaît à se définir comme une " fédération d'une cinquantaine de PME ". Une structure similaire prévaut chez Large Nouveaux Matériaux.

II.1.2.3. Les tendances en matière de diversification

Plusieurs sources convergent pour indiquer une certaine tendance à la réduction du degré de diversification des entreprises et des groupes et de "recentrage" sur les métiers depuis une vingtaine d'années.

Magdarou et Thollon-Pommerol [1992], à partir des données de l'EAE, ont observé que la proportion d'entreprises industrielles faiblement diversifiées s'est accrue dans tous les secteurs entre 1979 et 1988, alors que reculait la proportion des entreprises fortement diversifiées. Ce constat peut cependant être le reflet des politiques de filialisation évoquées plus haut et traduire ainsi davantage des modifications dans la manière de "gouverner" les activités secondaires que dans l'attitude générale à l'égard de la diversification. Pour éviter cette difficulté, certaines études ont abordé la question au niveau des groupes.

Scherer et Ross [1990, chapitre 3] observent un reflux de la tendance à une diversification accrue des 200 premières "entreprises" industrielles américaines à partir de la fin des années 70. Cette tendance au recentrage est également enregistrée par l'étude réalisée par Malkides et Vanilofoulos[77]. Ces auteurs ont repris les 219 entreprises industrielles américaines que Rumelt [1974] avait étudiées sur la période 1949-1969. Alors que sur cette période, près de la moitié des entreprises s'étaient engagées dans des opérations de diversification, elles n'étaient plus que 8,5% entre 1981 et 1987. A l'inverse, 20,4% des entreprises s'étaient recentrées entre 1981 et 1987 contre seulement 2,4% entre 1949 et 1969. Le recentrage est également observé en Europe par une étude d'Eurostaf[78] qui calcule que le poids des trois premières activités des groupes européens dans leur chiffre d'affaires est passé de 78% en 1986 à près de 86% en 1992. Cette tendance au recentrage semble obéir au même mouvement de recomposition des groupes sur leurs métiers de base que l'augmentation du nombre des opérations de fusion-acquisition, alors que la part des opérations de nature conglomérale reculait fortement au profit des opérations horizontales[79]. Notons toutefois que l'étude de la diversification des groupes français menée par l'INSEE [1994] parvient pourtant à

---

[77] Etude citée par Strategor [1997].

[78] Citée par Dérhy [1995].

[79] Voir 2ème partie, " Les structures ", III.3.3.

la conclusion inverse d'une augmentation du nombre d'activités de diversification et de l'indice d'Herfindahl entre 1984 et 1990. Est-ce là une spécificité française ? La phase de recentrage était-elle achevée au milieu des années 80 ?...

II.2. Les stratégies productives

Au terme de la section précédente, le contenu de l'activité des entreprises a été (en principe !) identifié et compris. La présente section est consacrée à l'examen des comportements des entreprises du secteur concernant la mise en œuvre de l'activité productive pour l'ensemble des fragments de processus de production internalisés. Nous nous intéresserons à la fois à la nature des techniques utilisées par les entreprises, au coût d'acquisition des facteurs de production ainsi qu'aux choix en matière d'organisation interne du travail. Si, traditionnellement, les stratégies productives visent principalement la compétitivité-prix de l'entreprise par une action sur les coûts, elles sont de plus en plus déterminantes pour les éléments hors-prix de la compétitivité que sont la qualité, la réactivité ou la capacité d'apprentissage.

II.2.1. La nature des techniques de production

Dans la micro-économie traditionnelle, la technique qui est mise en œuvre par l'entreprise est directement dictée par l'état de la technologie et le coût relatif des facteurs de production. En effet, par rapport à un certain état de la technologie (que l'on suppose généralement comme directement accessible à tous les producteurs), il existe plusieurs manières alternatives de produire de manière efficace, chacune de ces "techniques" se distinguant principalement par des proportions spécifiques des différents facteurs de production. Ainsi, en s'en tenant aux deux facteurs de production de base que sont le travail et le capital, dans l'état actuel de la technologie, la production d'une certaine quantité de chemises peut être réalisée à partir d'un processus de production reposant très largement sur une main-d'œuvre pauvrement équipées en machines, ou bien par la mise en œuvre de procédés très automatisés reléguant le travail à une fonction de contrôle du fonctionnement des machines. A supposer qu'il n'existe aucun obstacle d'ordre cognitif à la mise en œuvre des différentes techniques, c'est sur la base du prix des

facteurs de production que sera sélectionnée la technique effectivement mise en œuvre. Ainsi, si le travail est relativement cher, les entreprises sélectionneront des techniques de production à forte intensité capitalistique.

Dans le monde simplifié de la micro-économie traditionnelle, ce raisonnement aboutit à ce que toutes les entreprises d'un même secteur doivent mettre en œuvre la même technique de production. Celle-ci sera plus ou moins intensive en capital selon le coût relatif des facteurs dans le pays considéré, mais également en fonction de l'état de la technologie qui peut par exemple fixer des limites à la capacité d'automatisation de la production (voir première partie, "Les conditions de base", 1.2.1.2.3.).

La réalité est plus complexe, et il est courant de constater une hétérogénéité des techniques mises en œuvre parmi les entreprises d'un même secteur. Les raisons de cette hétérogénéité peuvent, bien sûr, résider dans l'existence d'X-inefficiency[80], c'est-à-dire dans le fait que certaines entreprises n'auraient pas réussi à identifier la combinaison de facteurs optimale. Les sources de cette X-inefficiency sont à rechercher dans les modalités de la prise de décision dans l'entreprise et dans l'intensité de la pression exercée par la concurrence. Toutefois, les causes majeures d'hétérogénéité des techniques de production au sein d'un secteur sont à rechercher en priorité du côté de l'inégal accès des firmes aux techniques et à la technologie, et de la nature des positionnements stratégiques.

II.2.1.1. L'inégal accès aux techniques

Ce premier point est le plus intuitif. Dans le cadre d'un certain état de la technologie, certaines techniques exigent, pour une mise en œuvre efficiente, une dimension minimale. C'est le cas en particulier des techniques de production qui reposent sur l'usage de biens d'équipement coûteux et indivisibles (notamment parce qu'ils seraient extrêmement spécialisés). Ces techniques de production se trouvent d'emblée exclues du domaine du possible dans les petites entreprises qui risquent alors de devoir se rabattre sur des techniques non optimales. Reste à savoir comment ces entreprises peuvent alors compenser ce handicap face à celles qui sont suffisamment grandes pour mettre en œuvre la technique optimale. Nous

[80] Leibenstein [1966].

verrons plus bas que la mise en avant d'une plus grande flexibilité et d'une capacité à offrir des gammes de produits étendues peuvent constituer une piste de compensation. Un usage intensif des facteurs de production en est une autre (voir plus bas).

II.2.1.2. L'inégal accès à la technologie

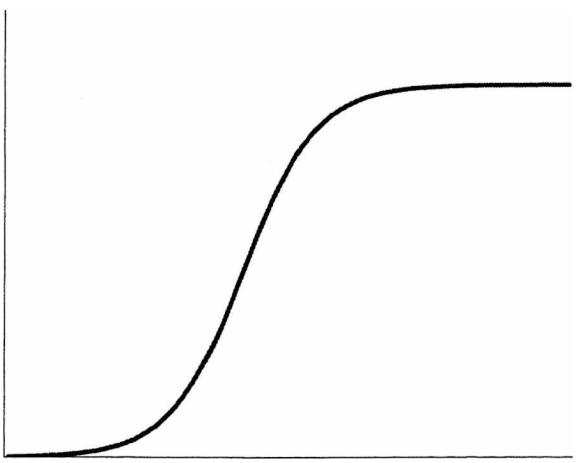
L'hypothèse d'égalité des firmes à l'égard de la technologie ne peut être défendue que pour des technologies simples et stables. La situation la plus courante semble être celle d'une technologie en évolution plus ou moins rapide, qui sollicite de la part des entreprises la mobilisation de ressources cognitives pour son utilisation, voire pour sa création.

Une part plus ou moins importante de la technologie de production est produite à l'extérieur du secteur, dans le cadre d'institutions de recherche ou à l'initiative des fournisseurs. Le diagnostic sur ce point a en principe été effectué lors de l'analyse des produits et des processus de production dans la première partie de l'étude ("Les conditions de base"). En dehors des cas de technologies simples et banalisées, le fait que la technologie de production soit produite à l'extérieur du secteur ne signifie pas qu'elle soit librement accessible, sans coût (autre que le coût d'acquisition de l'input) et sans délai à l'ensemble des entreprises du secteur : la firme utilisatrice doit mobiliser ses ressources cognitives pour comprendre les principes qui sont à la base de la technologie, adapter celle-ci à son organisation, former son personnel, engager un processus d'apprentissage (le "learning by using" de Rosenberg [1982])[81]. L'adoption d'une nouvelle technologie de production est rarement un acte passif. Même dans le cas d'une technologie simple, ne nécessitant pas d'efforts d'adaptation majeurs de la part des utilisateurs, le simple fait de son renouvellement régulier pose la question de la vitesse d'adoption des derniers perfectionnements (le cas de la micro-informatique est de ce point de vue exemplaire). On pourrait ainsi penser que lorsqu'il n'existe pas d'obstacle cognitif à l'adoption d'une nouvelle technologie, celle-ci ne saurait être à la base d'un

[81] *" L'inscription d'une nouvelle technique dans un " ancien " process de travail produit des contraintes, des goulots d'étranglement, qu'il faut surmonter par de petites transformations de " surface " qui touchent les matières premières, les machines déjà en place, peut-être même l'organisation de la production. La nouveauté nécessite, pour qu'elle fonctionne de façon satisfaisante, que soient pensées ces complémentarités "* (Le Bas [1991], p. 145).

avantage concurrentiel. En réalité, la vitesse à laquelle les firmes adoptent les nouvelles technologies peut avoir des retombées importantes sur leur compétitivité. Face à l'apparition d'une nouvelle technologie de production, les entreprises sont confrontées au dilemme opposant une adoption précoce permettant de prendre de vitesse les concurrents dans la descente de la courbe d'apprentissage, à une adoption plus tardive visant à laisser les concurrents essuyer les plâtres du lancement et à acquérir la nouvelle technologie une fois qu'elle s'est stabilisée, améliorée, et que son prix s'est réduit.

Les premières études empiriques sur la diffusion intra-sectorielle des nouvelles technologies de production datent des années 60[82]. Elles ont montré que la diffusion d'une nouvelle technologie de production au sein d'un secteur n'est effectivement pas instantanée. Ainsi, durant toute la durée du processus de diffusion, coexistent au sein du secteur des firmes mettant en œuvre des technologies de production hétérogènes : les "adopteurs précoces" mettent en œuvre des technologies modernes, et les "retardataires" des technologies banalisées. Le processus de diffusion-type se présente sous la forme d'une courbe logistique.



Le nombre d'entreprises adoptant l'innovation entre t et t+1 est une fonction du nombre d'entreprises n'ayant pas encore adopté l'innovation et de la proportion d'entreprises l'ayant déjà adoptée :

[82] Voir en particulier les travaux devenus classiques de Mansfield [1961, 1968] et de Griliches [1957].

$$m_{t+1} - m_t = \beta(n - m_t)\frac{m_t}{n}$$

avec $\beta > 0$, facteur de proportionnalité qui détermine la rapidité de la diffusion.

La différentielle de cette équation exprime la proportion d'entreprises ayant adopté l'innovation en fonction du temps :

$$\frac{m_t}{n} = \frac{1}{1 - e^{-\alpha - \beta t}}$$

avec α = constante d'intégration.

La diffusion de la nouvelle technologie progresse ainsi au cours du temps au sein de la population des firmes du secteur utilisateur, à l'image d'une épidémie : plus les concurrents sont nombreux à avoir adopté l'innovation, plus l'adoption par les retardataires devient probable. La vitesse de diffusion est très variable selon les innovations considérées. Par exemple, sur la douzaine d'innovations majeures étudiées par Mansfield [1968], les délais s'échelonnaient entre 0,9 et 15 ans. Durant ce laps de temps règne une hétérogénéité des techniques de production mises en œuvre par les entreprises. Ce délai est principalement expliqué par l'incertitude qui entoure la connaissance du potentiel réel de la nouvelle technologie. A mesure que la diffusion s'accroît, cette incertitude se réduit en diminuant les réticences des non-adopteurs.

De nombreux travaux se sont efforcés de mettre en lumière les déterminants de la longueur du délai de diffusion[83]. Sans entrer dans le détail, évoquons :

- le coût d'acquisition de la nouvelle technologie. L'enquête "Automatisation et informatisation dans l'industrie" réalisée par le SESSI en 1995[84] montre que les coûts d'acquisition et de mise en œuvre des équipements d'automatisation arrivaient très largement en tête des freins à l'adoption déclarés par les entreprises, et ce indépendamment de la taille de ces dernières ;

[83] Davies [1979] constitue une bonne synthèse de cette littérature.

[84] SESSI [1997].

➢ la rentabilité associée à l'usage de la nouvelle technologie (qui dépend de la combinaison de son efficacité et de son coût). C'est le deuxième obstacle à l'adoption d'équipement d'automatisation selon l'enquête du SESSI ;

➢ l'intensité de la pression concurrentielle : plus elle est intense, plus les retardataires souffrent des gains d'efficience effectués par les adopteurs précoces et sont poussés à leur tour à l'adoption. Levin et al. [1987] ont ainsi montré que les supermarchés situés dans les marchés les plus concurrentiels présentaient une plus grande probabilité de s'être équipés en caisses à lecteur optique. Goel et Rich [1997] ont mis en évidence une relation positive entre l'intensité de la concurrence subie par les compagnies aériennes américaines (qui varie selon les différentes liaisons) et l'adoption par les compagnies d'innovations intervenues dans la technologie des avions commerciaux. Plus indirectement, Weiss [1994] a relevé que la perception de la force de l'intensité de la concurrence exerce un effet dissuasif sur la décision de suspendre l'investigation sur l'opportunité d'adopter une nouvelle technologie d'installation des composants électroniques sur les circuits intégrés. L'auteur n'obtient cependant pas de relation significative entre la pression concurrentielle perçue et l'adoption effective. Enfin, mentionnons le résultat à contre-courant de Hannan et McDowell [1984] d'une influence négative de l'intensité de la concurrence sur la probabilité d'adoption des automates de libre service dans le secteur bancaire aux Etats-Unis[85] ;

➢ la facilité avec laquelle l'information sur l'efficacité de l'innovation acquise par les adopteurs précoces se diffuse dans le reste du secteur (rendements croissants d'adoption).

Certaines études se sont également attachées à mettre en évidence les caractéristiques d'entreprises susceptibles de rendre compte du délai inégal avec

[85] Une explication de ce résultat contre-intuitif pourrait résider dans le fait que l'introduction du libre service bancaire pourrait être perçu par les clients comme une dégradation de la prestation de service proposée.

lequel l'innovation est adoptée par les différentes entreprises du secteur. Les entreprises sont inégalement enclines à entreprendre une démarche active de recherche d'information sur la nouvelle technologie de production (fonction de leur taille, de l'efficience de leur système d'information, des préoccupations stratégiques...) ; elles peuvent faire une évaluation différente de l'efficacité de l'innovation et de sa rentabilité en fonction de paramètres aussi variés que la quantité et la qualité d'informations rassemblées, de l'importance des "coûts de changement" (mise au rebut des équipements existants rendus obsolètes, adaptation des inputs complémentaires, formation de la main-d'œuvre[86]...), des anticipations sur les changements technologiques à venir (l'adopteur précoce peut craindre que la nouvelle technologie soit rapidement supplantée, avant qu'il n'ait pu amortir son investissement[87]) ; les managers des entreprises peuvent avoir un degré inégal d'aversion pour le risque ; la contrainte de financement peut ralentir l'adoption par certaines entreprises, en particulier lors des premières étapes du processus quand la technologie est encore onéreuse, ce qui est susceptible d'affecter en particulier les petites entreprises[88]...

Les facteurs de différenciation de la technologie de production utilisée par les firmes du secteur sont encore plus nombreux et profonds lorsque la technologie de production résulte de l'activité d'innovation des firmes elles-mêmes. Les dépenses de R&D, mais plus encore le stock de compétences de l'entreprise, l'orientation de sa trajectoire technologique... ont alors une influence majeure sur sa capacité à faire progresser les technologies de production. Le poids des facteurs idiosyncratiques dans la détermination de l'output de l'activité innovatrice est un vecteur important de la diversité, non seulement des niveaux d'efficience des technologies mise en œuvre, mais de leur contenu et de leurs caractéristiques qualitatives. Nous reviendrons beaucoup plus longuement sur les déterminants de

---

[86] Romeo [1975] a observé une influence positive de l'âge et du niveau de formation du manager sur la probabilité d'adoption.

[87] Voir le modèle de Balcer et Lippman [1984]. Weiss [1994] observe effectivement une influence positive des anticipations d'amélioration à venir sur la décision d'interrompre l'investigation sur l'opportunité d'adopter une nouvelle technologie d'intégration des composants sur le circuit intégré.

[88] Mansfield [1961, 1968], Romeo [1975], Davies [1979] ont effectivement observé un impact positif de la taille sur la probabilité d'adoption. Ce résultat est cependant contredit par les observations de Benvignati [1982] et Oster [1982].

l'activité innovatrice des entreprises lors de l'étude des stratégies d'adaptation. Il nous suffit à ce stade de reconnaître dans la différenciation des capacités d'innovation des firmes du secteur un facteur important d'hétérogénéité des technologies de production mises en œuvre. Les obstacles à l'adoption instantanée et uniforme des nouvelles technologies de production produites hors du secteur sont ici considérablement renforcés par la volonté des firmes innovatrices de conserver le monopole de l'exploitation de leur innovation (dépôt de brevet, "secret commercial"...) et par l'imparfaite imitabilité des innovations tenant à leur contenu en connaissances idiosyncratiques et tacites. La diffusion des nouvelles technologies de production, lorsque celles-ci résultent de l'effort d'innovation des entreprises du secteur elles-mêmes, est donc généralement à la fois plus longue et plus imparfaite que lorsque les nouvelles technologies sont fournies, par exemple, par les fournisseurs.

Certains modèles évolutionnistes ont procédé à la formalisation de ces phénomènes de création "endogène" et de diffusion d'innovations de procédés au sein d'un secteur. Ils aboutissent au constat du caractère permanent de l'hétérogénéité des technologies de production mises en œuvre par les entreprises du secteur[89].

II.2.1.3. L'influence du positionnement stratégique

Le positionnement stratégique adopté par l'entreprise n'est pas sans conséquence sur sa vitesse d'adoption des nouvelles technologies de production. Selon Porter [1985], toutes choses égales par ailleurs, l'adoption précoce sera plutôt le fait d'entreprises poursuivant une stratégie de différenciation. Etre précurseur en matière de technologie de production peut permettre d'être parmi les premiers à découvrir et à exploiter les retombées de la modification du processus de production sur les caractéristiques du produit (qualité, nouveaux attributs...) et conforter ainsi la différenciation objective de l'offre de l'entreprise et sa réputation auprès des clients. L'entreprise poursuivant une stratégie de domination globale des coûts pourra volontairement retarder le moment de l'adoption de la nouvelle technologie de production : elle évite ainsi de subir l'incertitude sur la portée de la nouvelle technologie, les coûts d'adaptation (transfert d'apprentissage) ainsi

[89] Par exemple, le modèle de Iwai [1984] montre l'existence d'un *" équilibre statistique du déséquilibre technologique entre les firmes "*.

probablement que le coût d'acquisition de la technologie (réalisation de rendements d'échelle dans la production des équipements)... L'étude de Goel et Rich [1997] sur les comportements d'adoption des innovations de l'aéronautique par les compagnies aériennes américaines aboutit effectivement à la mise en évidence d'une certaine relation entre les comportements d'adoption et la pertinence de l'innovation par rapport à la spécificité de l'activité de la compagnie.

La nature du positionnement stratégique de l'entreprise n'influence pas seulement son attitude à l'égard des nouvelles technologies de production ; elle peut affecter directement la nature de la technologie de production mise en œuvre. Nous insisterons ici sur deux clivages où se croisent la nature du positionnement stratégique et celle de la technologie de production mise en œuvre : le clivage "productivité / flexibilité" et le clivage "productivité / variété".

II.2.1.3.1. Le clivage "productivité / flexibilité"

On souligne fréquemment la relative incompatibilité entre la quête de la productivité maximum et la préservation de la flexibilité de l'entreprise, c'est-à-dire de sa capacité à ajuster sa production aux fluctuations du volume de la demande et, plus encore, aux modifications du contenu qualitatif de cette demande en termes de caractéristiques des produits[90].

La productivité est souvent associée à la mise en œuvre d'un processus de production fortement automatisé. L'automatisation a longtemps été obtenue au prix de l'utilisation de biens d'équipement très spécialisés, et donc rigides, présentant d'importantes indivisibilités. Les stratégies reposant sur la productivité maximum exigent alors la mise en œuvre de techniques intensives en capital, déployées sur une échelle maximum pour rentabiliser les équipements spécifiques. Ce type de techniques de production, dont la chaîne de production automobile constitue l'archétype, conduit à la production en grandes séries de produits standards. Les fluctuations d'activité sont très principalement amorties par l'ajustement du niveau des stocks. L'ajustement qualitatif aux modifications

[90] *" Les résultats des recherches sont convergents : productivité et flexibilité varient en sens inverse, un système de production ne peut, à la fois, offrir les coûts les plus bas et une excellente capacité d'adaptation au renouvellement des produits et aux changements de rythme de production "* (Tarondeau [1989], p. 2369).

du contenu de la demande s'avère coûteux et difficile, car l'outil de production doit être reconfigurer. Des changements fréquents de modèles induisent donc des coûts d'ajustement considérables auxquels s'ajoutent les difficultés à exploiter pleinement les économies d'échelle.

La flexibilité est plutôt associée aux techniques de production, intensives en main-d'œuvre, mises en œuvre dans des petites unités. L'ajustement du volume de production aux fluctuations quantitatives est assuré par la modification de l'intensité du travail ainsi que par une adaptation plus aisée des effectifs (prédominance du "marché externe" du travail). L'adaptation aux fluctuations qualitatives est facilitée par l'usage d'un capital peu spécifique et par le faible degré de mécanisation.

Ainsi, dans un même secteur peut-on trouver des firmes ayant adopté un positionnement stratégique fondé sur l'exploitation d'un marché de masse au moyen d'une offre standardisée bon marché qui cohabitent avec des firmes, généralement plus petites, fondant leur positionnement stratégique sur leur capacité à s'adapter à la versatilité de la demande des clients. Caves et Rosen [1982] attribuent ainsi l'hétérogénéité de la dimension des firmes de l'habillement féminin à l'instabilité de la demande qui permet à de petites entreprises, jouissant d'une organisation légère et d'une production peu mécanisée, de compenser leur désavantage de coût par leur capacité à répondre rapidement aux changements de la demande. Les grandes firmes tendent pour leur part à se spécialiser sur les segments de marché où la demande est la plus aisément prévisible où elles peuvent valoriser leur compétitivité-prix.

Mills et Schuman [1985][91] ont procédé à la formalisation de cette idée. Les auteurs supposent que les différentes techniques associées à un état donné de la technologie de production se caractérisent par un degré inégal de flexibilité face aux changements dans le volume de la production. Selon la conception de Stigler [1939], une "technique flexible" se caractérise par une courbe du coût moyen (affichant la forme en U traditionnelle) dotée d'un "fond" plat ou légèrement

[91] Hannan et Freeman [1977] parviennent à des résultats très similaires à ceux du modèle de Mills et Schuman mais en empruntant une demarche " écologique ".

croissant. Par contre, les techniques les plus efficientes (le "fond" est plus bas) seraient associées à des coûts moyens rapidement croissants au-delà du minimum. Les auteurs montrent alors comment, dans un environnement de marché caractérisé par une demande fluctuante, des firmes ayant opté pour un technique flexible peuvent durablement cohabiter avec des firmes à technique rigide, les premières prenant en charge les fluctuations de la demande que ne peuvent absorber (ou à un coût rédhibitoire) les firmes rigides.

Dans de nombreux secteurs, la versatilité accrue qui caractérise la demande finale depuis une vingtaine d'années semble avoir renforcé l'avantage concurrentiel des petites firmes flexibles face aux grandes entreprises tayloriennes. Certains auteurs, au premier rang desquels se trouvaient Piore et Sabel [1984], ont tiré hâtivement de ce constat (et en particulier du dynamisme des PME dans les "districts" italiens au début des années 80) le pronostic que le système productif évoluerait vers un capitalisme de petites unités, proches de l'artisanat, mettant en œuvre une "spécialisation flexible".

Ce pronostic s'est en réalité trouvé contrarié par une capacité d'adaptation des grandes entreprises qui avait sans doute été sous-estimée. Cette adaptation a emprunté deux chemins étroitement imbriqués : la révision des principes organisationnels et l'adoption d'équipements productifs flexibles.

La révision des principes organisationnels repose pour une très grande part dans le pilotage de la production par l'aval et la mise sous tension des flux. Nous reviendrons plus en détail sur ce point lors de l'étude des changements intervenus en matière d'organisation de la production (prochaine section). Plus superficiellement, elle a aussi consisté dans la diffusion des politiques de "différenciation retardée", consistant à repousser le plus loin possible dans le cours du processus de production le moment où le produit acquiert les attributs vis-à-vis desquels la demande des clients est la plus susceptible de modifications imprévisibles. Benetton est considéré comme pionnier en la matière en ayant procédé à la confection de pull en laine écrue, la teinture intervenant en bout de processus de production, une fois les tendances de la mode bien identifiées. La différenciation retardée est également un moyen utilisé pour tenter de concilier productivité et offre de variété (voir plus bas).

L'apparition et la généralisation des équipements productifs programmables ont permis dans une assez large mesure de concilier productivité (et notamment réalisation d'économies de dimension) et flexibilité, par l'exploitation des économies de champ rendues possibles par la polyvalence des équipements. L'adoption des nouveaux équipements programmables a donc certaines chances d'être effectuée plus rapidement dans les grandes entreprises accordant une place importante à la flexibilité dans leur positionnement stratégique. Les résultat de l'enquête "changement organisationnel" menée par le SESSI auprès d'un échantillon de firmes industrielles révèle effectivement une influence positive à la fois de la taille des entreprises et de la recherche de l'amélioration de la différenciation ou du rythme de renouvellement des produits et du souci d'amélioration de la qualité des produits sur l'usage de robots et machines-outils à commande numérique et sur l'adoption de systèmes assistés par ordinateurs (Greenan [1995]).

II.2.1.3.2. Le clivage "productivité / variété"

Il existe également une certaine incompatibilité entre la volonté d'atteindre la productivité maximum et celle d'offrir aux clients une gamme étoffée de variétés des produits. Cette incompatibilité n'est pas étrangère à celle qui oppose productivité et flexibilité, dans la mesure où la production d'un nombre important de variétés engendre la présence de surcapacités si l'entreprise veut être en mesure de répondre de manière suffisamment flexible aux modifications de la composition de la demande[92].

Avec la montée des exigences des clients à la fois sur la personnalisation des produits et sur leur coût, les entreprises ont recherché les moyens de concilier ces deux besoins contradictoires. Ils peuvent être regroupés autour de trois catégories[93].

[92] Tarondeau [1989], p. 2369.

[93] Tarondeau [1989].

- *La personnalisation du produit par l'utilisateur*

C'est la solution la plus radicale. L'entreprise produit en grande série mais donne au client les moyens de personnaliser le produit. La chaussure de ski autoformable est un exemple extrême, mais l'on peut également évoquer certains plats cuisinés surgelés pour lesquels c'est l'utilisateur final qui décide du dosage entre les différents composants, certaines peintures décoratives dont le consommateur final obtient en magasin la teinte souhaitée par l'adjonction de colorants à une base blanche, ou bien encore les chaînes hi-fi comportant des présélections de réglages de l'égaliseur et la possibilité d'ajouter un effet sonore (réverbération, écho...).

- *La conception de produits polyvalents*

Le produit est conçu de telle façon que chaque utilisateur puisse en faire un usage spécifique en fonction de ses besoins. Les logiciels sont une très bonne illustration de ce phénomène : chaque utilisateur de Word ou d'Excel n'utilise qu'une fraction des possibilités du logiciel en fonction de la nature de ses besoins. Certains lecteurs de la presse économique quotidienne sont avant tout avides d'informations sur les marchés financiers ; d'autres recherchent de l'information sur les entreprises ; d'autres enfin cherchent d'abord à se tenir informés de l'actualité macro-économique. Offrir un journal "polyvalent" car couvrant simultanément ces trois domaines permet de substituer l'offre d'un journal à gros tirage à l'offre de trois quotidiens aux marchés plus confidentiels. Evoquons également les vêtements réversibles, les cédéroms bi-standard (Mac et PC), les synthétiseurs "workstation", ou les bouquets de chaînes de télévision numérique. Cette solution au dilemme productivité / variété n'est économiquement viable que si le surcoût engendré par la création de cette polyvalence est compensé par le gain de productivité issu de la production en grande série.

- *La modularité des produits*

La différenciation est, ici, produite dans l'atelier et les clients se voient effectivement proposer une gamme plus ou moins étendue de variétés du même produit. La productivité est obtenue par une conception modulaire des produits qui permet d'obtenir la variété par la combinaison de composants (ou modules) standards. Cette pratique n'est applicable que dans les secteurs produisant des "produits systèmes". Elle est de mise depuis longtemps dans l'industrie

automobile[94]. Tarondeau cite le cas de Mercedes qui, à partir de cinq moteurs, six boîtes, deux ponts est capable d'offrir 60 modèles de voitures différents[95]. On la trouve également dans la production de micro-ordinateurs, de montres, de machines-outils... mais aussi de pizzas ou de prestations de vacances "tout compris"... Le recours à la modularité des produits peut être combiné à la personnalisation par le client lorsque l'assemblage des modules standards est laissé au soin du client. C'est le cas notamment pour les meubles de cuisine en kit.

Ces tentatives de conciliation de la productivité et de la variété rencontrent cependant, plus ou moins vite, des limites techniques (génération de surcoûts) ou marketing (perception du caractère superficiel de la variété proposée...). Ainsi, la question du choix d'une technique de production visant de façon prioritaire la productivité ou la production de variété reste souvent posée. La réponse que lui apporte chaque entreprise dépend de la nature de son positionnement stratégique. Ainsi, naturellement, les techniques de production autorisant la production de variété seront davantage empruntées par les entreprises suivant des stratégies de différenciation horizontale.

Notons pour finir que, comme pour le dilemme productivité / flexibilité, l'usage des nouvelles technologies de production flexible facilite la conciliation de la productivité et de la variété en vertu de la redéployabilité rapide des équipements qui permet d'obtenir par les économies de gamme les gains de productivité initialement obtenus des économies d'échelle.

II.2.2. Le coût d'usage et la qualité des facteurs de production

Nous avons jusque-là adopté la vision traditionnelle très simplificatrice de l'activité productive comme consistant dans la combinaison plus ou moins efficiente de facteurs de production génériques acquis à leur prix de "marché". Là encore, la réalité est plus complexe. Les entreprises d'un même secteur peuvent mettre en œuvre des facteurs de production de qualité inégale, et supporter un

---

[94] Cette stratégie a été élaborée par Sloan, à la direction de General Motors, au cours des années 1920.

[95] Voir aussi le cas de la Renault Mégane, déclinée en trois sous-modèles génériques, eux-mêmes offerts en plusieurs versions, personnalisables par le jeu des options...

coût différent pour l'acquisition des services d'un même facteur. Nous avons là d'autres fondements à la différenciation des stratégies productives au sein d'un secteur.

II.2.2.1. Le travail

Les entreprises d'un même secteur ne subissent pas nécessairement le même coût du travail, même dans le cas d'une qualification générique. Nous nous étions fait l'écho, lors de l'étude des processus de production[96], d'études ayant mis en évidence une relation positive entre le niveau de rémunération de la main-d'œuvre ("toutes choses égales par ailleurs") et la taille et le pouvoir de marché des entreprises. Les grandes entreprises, qui d'ailleurs sont le plus souvent celles qui jouissent du plus fort pouvoir de marché, sont dans l'ensemble les plus engagées dans les modes de gestion de la main-d'œuvre incitatifs. Les développements récents de la théorie des salaires (notion de "salaires d'efficience") offrent plusieurs éclairages à ce phénomène[97]. Une politique de salaires élevés peut permettre la réduction du degré d'X-inefficiency par l'amélioration de la motivation du personnel[98]. Elle permettrait également de recruter (et de conserver) les travailleurs les plus talentueux (ou les plus sérieux) réalisant la plus forte productivité. Enfin, elle favoriserait la réduction par l'entreprise de ses coûts de rotation de la main-d'œuvre (coût de recrutement, de formation...) qui peuvent être particulièrement importants lorsqu'il s'agit d'une main-d'œuvre qualifiée.

Les petites entreprises n'ont pas toujours les moyens (ni même toujours la clairvoyance nécessaire) de suivre les grandes entreprises dans ces politiques de salaires élevés. Au contraire, confrontées au désavantage de coût associé à une échelle d'activité sous-optimale, elles peuvent se trouver contraintes de faire pression sur les salaires pour restaurer leur compétitivité.

Ces écarts de coût du travail selon la taille des firmes sont en retour un facteur favorisant la sélection de techniques plus intensives en travail par les petites

---

[96] 1ère partie, " Les conditions de base ", 1.2.1.1.2.

[97] Voir, par exemple, Gazier [1992] et Reynaud [1986]

[98] Leibenstein [1966].

entreprises, alors que les grandes firmes seront incitées à substituer du capital au travail.

Cette situation a, par exemple, longtemps prévalu dans le secteur du transport routier. La libéralisation du secteur, conjuguée à la faiblesse des barrières à l'entrée (en particulier dans le transport en zone courte), a provoqué une très forte intensification de la concurrence à laquelle les petites entreprises du secteur ont répondu par une pression sur les salaires. Ainsi, en 1985, on pouvait observer une nette relation entre la taille des entreprises et le niveau des rémunérations moyennes.

Rémunérations moyennes (en kF) dans le secteur du transport routier en zone courte (en kF) – 1985

6-9 personnes	82
10-19 personnes	84
20-49 personnes	84
50-99 personnes	86
100-199 personnes	88
200 personnes et plus	88

(Source : EAE- Transport)

Ces écarts de rémunération du travail ont encouragé les pratiques de sous-traitance en cascade pour les prestations les plus banalisées, avec les effets pervers à l'échelle du secteur que l'on connaît.

Une situation similaire existe actuellement dans le secteur du déménagement.

Rémunérations moyennes (en kF) dans le secteur du déménagement (en kF) – 1996

6-9 personnes	116
10-19 personnes	119
20-49 personnes	124
50 personnes et plus	140

(Source : EAE- Transport)

L'étude de Audretsch et Yamawaki [1992] sur une vingtaine de branches de l'industrie manufacturière aux Etats-Unis et au Japon confirme que les firmes de dimension sous-optimale offrent des salaires moins élevés. Audretsch [1995] a par ailleurs mis en évidence que le poids des entreprises de taille non optimale dans l'activité de leur secteur[99] était influencé, entre autres variables, par l'écart de rémunération avec les autres firmes du secteur.

Ces études font également ressortir un autre résultat intéressant : les petites entreprises (de taille sous-optimale) ne se contentent pas de moins bien payer leur personnel ; elles tendent à allonger la durée du travail. D'où un coût horaire du travail encore amoindri... Le secteur du transport routier constitue de nouveau une bonne illustration. Il reste à savoir si, comme le présupposent les théories du salaire d'efficience, ce traitement des salariés s'accompagne d'une moindre productivité venant en amputer l'effet net sur la compétitivité de l'entreprise.

La "délocalisation" de la production peut constituer une autre voie de réduction du coût du travail. La délocalisation n'est attractive que dans les secteurs dans lesquels les frais de personnel représentent une part significative des coûts. Elle consiste alors à déplacer tout ou partie du processus de production vers un pays dont l'abondance relative de la main-d'œuvre, le sous-développement des obligations sociales... rendent les conditions de rémunération particulièrement attractives. La délocalisation touche ainsi en priorité les activités intensives en main-d'œuvre peu qualifiée. Mais l'élévation du niveau de qualification dans plusieurs nouveaux pays industrialisés et la disponibilité, dans certains d'entre eux, d'un nombre important de spécialistes de très bon niveau, provoquent des délocalisations d'activité plus sophistiquées. Ainsi, un responsable de Swissair (la première compagnie aérienne à avoir procédé, en 1988, à la délocalisation de son service de réservation) justifiait récemment la délocalisation par la difficulté à trouver en Suisse en quantité suffisante une main-d'œuvre suffisamment qualifiée...

Les stratégies de délocalisation ont connu en France un brusque développement dans le courant des années 80, sous la pression en particulier de la nouvelle

[99] Secteurs à 4 chiffres de l'industrie manufacturière américaine.

concurrence exercée par les importations en provenance des pays d'Asie du Sud-Est[100]. Les secteurs de l'habillement, de la chaussure, du jouet, des articles de sport, de l'électronique grand public... furent parmi les plus touchés. La délocalisation ne porte pas nécessairement sur l'ensemble de l'activité productive. Elle se concentre généralement sur les phases ou segments les plus intensifs en main-d'œuvre, ce qui est le cas en particulier des opérations d'assemblage[101]. La délocalisation n'implique pas toujours la prise en charge directe par l'entreprise de la production à l'étranger, par l'intermédiaire d'une filiale sur place. Elle s'opère très souvent au moyen de contrat de sous-traitance internationale. Les arguments du choix de la modalité, et en particulier l'arbitrage entre les solutions internalisées et les solutions externalisées, ne sont pas d'une nature différente de ceux que nous avons étudié au cours de la section consacrée à l'intégration verticale. Les considérations transactionnelles prennent ici une importance toute particulière étant donné les difficultés créées par la distance à la fois physique et culturelle entre le pays d'origine et le territoire de délocalisation.

Après la vague des "délocalisations sauvages" des années 80, les limites des stratégies de délocalisation apparaissent avec plus de netteté. En premier lieu, l'économie réalisée sur les coûts de production n'est pas toujours aussi importante que celle qui avait été anticipée. En effet, le gain réalisé sur le coût horaire de la main-d'œuvre est amputé des coûts de transport et, surtout, d'une productivité qui est souvent inférieure à celle réalisée dans le pays d'origine. Les comparaisons de *coûts unitaires salariaux* sont généralement beaucoup moins défavorables au pays d'origine. Ensuite, la difficulté à maîtriser la production à distance (en particulier lorsqu'elle est sous-traitée) et à gérer une main-d'œuvre à la fois moins qualifiée et souvent moins sensibilisée aux questions de qualité, fait que la production délocalisée ne répond pas toujours qualitativement aux exigences des clients. Enfin, et peut-être surtout, la délocalisation réduit sensiblement la flexibilité et la réactivité de l'entreprise. Face au constat de ces limites, certaines entreprises (il est vrai relativement peu nombreuses face au nombre de celles ayant délocalisé) ont "relocalisé" tout ou partie de leur production délocalisée[102].

---

[100] Mouhoud [1992].

[101] Par exemple, Lancel fait assembler ses peaux découpées à l'Ile Maurice.

[102] Mouhoud [1997].

Même s'il faut se garder de généraliser, la délocalisation apparaît comme une stratégie productive plutôt associée à un positionnement stratégique fondé sur la compétitivité-prix. Les entreprises qui mettent en avant la qualité des produits, la capacité à répondre rapidement aux modifications du contenu de la demande à partir de gammes de produits étendus et régulièrement renouvelées ont moins recours à la délocalisation (elles en limitent souvent l'usage à la fourniture de compléments de gamme). Signalons cependant que, même dans le cadre d'une stratégie de compétitivité-prix, la délocalisation peut entrer en concurrence avec une politique d'automatisation du processus de production, laquelle, en permettant de réduire l'intensité en travail et d'accroître la productivité, est susceptible de conduire à des coûts de production comparables à ceux associés à une production délocalisée.

Les différences de coût et d'intensité de l'usage du travail entre les entreprises d'un même secteur peuvent ne pas seulement résulter de stratégies différentes en matière de minimisation des coûts. Elles peuvent être le reflet d'un rôle différent joué par le travail dans l'affirmation de la compétitivité des entreprises. Des salaires élevés peuvent traduire l'acquisition au cours d'un processus d'apprentissage de compétences spécifiques à la firme par le personnel. La compétitivité des entreprises du secteur serait alors affectée par la capacité des firmes à développer les compétences de leur personnel de production. On s'écarte ici d'une vision de la firme mettant en œuvre des facteurs de production génériques au profit d'une approche de l'entreprise construisant des ressources stratégiques au moyen de l'acquisition par sa main-d'œuvre de compétences spécifiques. Il reste alors à comprendre la nature des politiques mises en œuvre pour tenter de développer ces ressources. Nous commencerons à aborder cette question dans la prochaine section, lors de l'étude de l'organisation de la production. Nous y reviendrons plus longuement lors de l'étude des stratégies d'adaptation.

II.2.2.2. Le capital

De même que les niveaux de salaires peuvent varier au sein d'un même secteur, le coût de capital peut être inégal d'une entreprise à l'autre. Par coût du capital, il

faut entendre à la fois le coût de la ressource financière et le prix des biens d'équipement qu'elle permet d'acquérir.

Le coût de la ressource financière varie d'une entreprise à l'autre en fonction de la facilité de son accès au marché financier, au financement bancaire, aux transferts intra-groupes... Toutes choses égales par ailleurs, un accès difficile et coûteux au capital peut favoriser l'adoption de techniques intensives en travail. Par exemple, la difficulté d'accès au financement extérieur est une des explications de la taille moyenne relativement faible des grandes surfaces alimentaires exploitées par les groupements d'indépendants (Leclerc, mais plus encore Intermarché ou Système U) comparée à celle des hypers contrôlés par les grands groupes capitalistes (Carrefour, Promodès...).

Le prix d'acquisition des biens capitaux dépend du pouvoir de négociation dont bénéficie l'entreprise face aux fournisseurs. Il est ainsi probable que les grandes entreprises, qui passent des commandes plus importantes, parviennent à obtenir des conditions plus favorables.

Mais à coût d'acquisition donné, le coût d'usage du capital dépend de l'intensité de son utilisation. Dans les secteurs à forte intensité capitalistique, l'amortissement du capital peut représenter une charge plus importante que les frais de personnel. Les politiques de productivité passent alors par l'usage intensif du capital : réduction des temps pendant lesquels les machines ne produisent pas d'articles vendables (panne, entretien, réglages, fabrication de produits défectueux)[103] et allongement du temps d'utilisation des équipements. Le travail en 3x8 est une pratique ancienne des entreprises très capitalistiques (en particulier lorsque toute interruption du processus de production provoque des coûts de redémarrage très importants, comme dans la sidérurgie). Pourtant, en France, à l'échelle de l'ensemble des entreprises industrielles de plus de 20 personnes, l'intensité d'usage du capital paraît relativement limitée. En effet, les résultats de l'enquête sur les changements organisationnels et l'information, menée en 1997 par le SESSI, l'INSEE, la DARES, et le CEE, montrent que seulement 21% des entreprises industrielles pratiquent régulièrement le travail de nuit, 10% le travail le samedi

[103] Baglin et alii. [1990].

et 7% le travail le dimanche. Un véritable réservoir de productivité existe à ce niveau qui pourra être exploité à l'occasion des négociations qui s'ouvrent sur les modalités du passage aux 35 heures.

Enfin, au même titre que la qualité de la main-d'œuvre peut être inégale d'une entreprise à l'autre en fonction des compétences spécifiques dont elle est dépositaire, les biens capitaux peuvent être de qualité différente et affecter ainsi l'efficience de l'activité productive. Mais nous retrouvons ici les questions abordées lors de la discussion des conditions d'adoption de technologies de production créées hors du secteur ou de création de nouvelles technologies de procédés au sein des entreprises du secteur.

II.2.3. L'organisation de la production

"La fonction de coût de l'entreprise n'est pas exogène et déterminée uniquement par les contraintes techniques ; en effet, elle dépend aussi de facteurs organisationnels et humains" (Aoki [1991], p.4). L'analyse des stratégies productives ne peut se cantonner à l'étude des techniques de production mises en œuvre et des conditions d'accès aux facteurs de production. Il apparaît de plus en plus clairement que l'organisation – le facteur si longtemps négligé par les économistes – est un élément fondamental de la compétitivité. Il est par exemple aujourd'hui assez largement reconnu que l'affirmation du Japon comme une puissance industrielle majeure doit moins à des considérations relatives au coût des facteurs, à la sophistication de l'outil de production ou même à une suprématie technologique généralisée, qu'à la mise en œuvre par les firmes de ce pays de modes d'organisation capables de générer des produits de meilleure qualité à moindre coût par rapport à ce qu'il est possible d'atteindre avec les modes d'organisation dominants dans les autres pays industrialisés[104].

L'organisation affecte de nombreuses dimensions de la compétitivité : la productivité bien sûr, mais aussi la flexibilité-réactivité, la qualité, la capacité d'apprentissage et d'innovation...

---

[104] Pour une analyse approfondie de l'organisation des firmes (et de l'ensemble de l'économie japonaise), voir Aoki [1988] (et une version synthétique de cette analyse dans Aoki [1991]).

Les facteurs organisationnels ont pris une importance considérable dans les stratégies productives des entreprises en raison d'un certain nombre d'évolutions intervenues dans leur environnement. Contentons-nous d'évoquer :

- le durcissement des exigences des clients en matière de délai et de qualité ;
- le renforcement des coûts fixes (amortissement des équipements, dépenses de communication, de R&D...) qui rend nécessaire une rotation plus rapide du capital ;
- l'intensification du contenu en connaissance des activités économiques qui donne un rôle central à la capacité d'apprentissage de l'entreprise ;
- l'accroissement de la complexité de l'activité qui tient notamment à l'augmentation de la variété produite et au raccourcissement du cycle de vie des produits.

"*Il faut produire des quantités plus précises et une variété plus grande dans des délais plus courts, tout en utilisant mieux des équipements plus coûteux*"[105]. Cette formule de Stankiewicz résume très bien les tensions auxquelles ces évolutions soumettent l'organisation des entreprises.

L'organisation de la production est une notion complexe qui rend son traitement souvent difficile dans le cadre d'une étude de secteur. Pour tenter de clarifier son contenu et d'orienter la recherche d'information par l'analyste, on peut souligner trois dimensions majeures de l'organisation de la production et qui permettent, au-delà de pratiques organisationnelles particulières, de repérer différentes "logiques productives" auxquelles peuvent obéir les entreprises du secteur étudié. Ces trois dimensions sont :

- *Les modalités de la division du travail* : toute entreprise organise une division du travail en son sein qui revient à confier un ensemble de tâches distinct à chacun (ou chaque catégorie) de ses membres Cette division du travail comporte deux dimensions. La dimension horizontale renvoie à la manière dont le processus de production au sein de l'entreprise a été fragmenté et réparti entre

[105] Stankiewicz [1988].

ces membres. La dimension verticale correspond à l'établissement de relations hiérarchiques (capacité à définir le contenu du travail et à en contrôler l'exécution).

➢ *Les mécanismes de coordination* : puisque les différents fragments de processus de production qui ont fait l'objet de la division horizontale du travail sont étroitement complémentaires, la production de l'output final impose la coordination des différents participants au processus de production. La coordination hiérarchique (qui renvoie à la division verticale du travail) constitue un mécanisme essentiel de coordination dans les entreprises, mais n'est pas le seul possible.

➢ *Les dispositifs d'incitation* : les différents membres de l'entreprise ne poursuivent pas nécessairement les mêmes objectifs en exerçant leur activité dans l'entreprise. Leurs motivations peuvent être aussi diverses que la maximisation de leur revenu (salaire ou profit), la minimisation de l'effort, le pouvoir, l'accomplissement d'une mission sociale... Cette diversité de motivations, qui peuvent se révéler antagonistes, est susceptible de nuire au fonctionnement efficace de l'entreprise. Les dispositifs d'incitation ont pour fonction de faire converger autant que possible les motivations, et donc les comportements, de chacun vers les objectifs de l'organisation. Ces dispositifs peuvent avoir des formes multiples : menace de licenciement, salaire au rendement, primes, intéressement, avancement et gestion des carrières...

Il existe en principe une certaine cohérence entre les choix effectués par une entreprise à ces trois niveaux de définition de l'organisation de la production. Lorsque cette cohérence est suffisante, on peut alors parler de "logique productive". Lorsqu'une logique productive est dominante dans un tissu économique, on parle alors de "modèle productif".

Le taylorisme a constitué le modèle productif des Trente Glorieuses. Il a cependant montré ses limites à partir de la fin des années 60 à la faveur d'un certain nombre de contradictions internes et d'évolutions lourdes intervenues dans l'environnement des entreprises. Une phase de renouvellement des pratiques

organisationnelles est en cours depuis une vingtaine d'années, qui affecte peu ou prou tous les secteurs d'activité, et qui conduit nombre d'observateurs à s'interroger sur l'émergence d'un nouveau modèle productif post-taylorien.

II.2.3.1. Les limites de l'organisation taylorienne

Les principes tayloriens d'organisation de la production sont nés aux Etats-Unis au début du siècle alors que s'ouvrait l'ère de la production de masse[106]. Il faut attendre l'entre-deux guerres, et plus encore (en particulier en France) l'après Seconde Guerre mondiale pour que sa diffusion fasse du taylorisme le modèle productif associé aux Trente glorieuses.

Le taylorisme repose sur deux principes fondamentaux :

- une fragmentation très poussée des processus de production, sur la base de leurs caractéristiques techniques, afin d'aboutir à une suite d'opérations devenues élémentaires afin de permettre la maximisation de la productivité par la mécanisation ou l'optimisation du geste humain.

- la séparation verticale stricte entre le travail de conception et le travail d'exécution. "L'organisation scientifique du travail" consiste à confier au bureau des méthode le soin de découvrir "la meilleure manière" d'effectuer chaque opération de production. Il est ainsi procédé à une analyse systématique de chaque geste impliqué par la réalisation d'une opération avec de déterminer la manière de la réaliser qui minimisera le temps opératoire.

La coordination repose très fortement sur l'autorité hiérarchique mais également sur la forte standardisation du travail et les cadences imposées par le flux de la chaîne de production. Les dispositifs d'incitation sont concentrés sur la politique salariale, qui se veut incitatrice à la productivité.

[106] La première chaîne de fabrication d'automobiles a été l'usine Ford de Detroit installée en 1913.

L'application de ces principes a permis la réalisation de gains de productivité importants. Au niveau macro-économique, combinés à un ensemble de dispositifs institutionnels cohérents, ils ont contribué à la croissance très rapide des économies occidentales jusqu'au premier choc pétrolier.

Le choc pétrolier a révélé les limites de la logique taylorienne[107].

Une première limite est de nature sociale. Les gains de productivité sont amputés par l'accroissement de la rotation ("turn-over") de la main-d'œuvre, la multiplication des conflits sociaux, la qualité des produits souvent médiocre... autant de symptômes qui traduisent un rejet croissant de la déshumanisation qui accompagne l'émiettement du travail et l'accélération des cadences. Les conditions de travail et la dépossession des travailleurs de toute forme d'initiative sont de moins en moins bien acceptées par une main-d'œuvre dont le niveau d'instruction et le niveau de vie (et avec lui celui des aspirations) ont rapidement progressé.

Une deuxième limite réside dans le grippage de la relation vertueuse qui associait production et consommation de masse : les gains de productivité réalisés grâce notamment à l'application des principes tayloriens permettaient la diminution du prix réel des produits, ce qui stimulait la demande, augmentait la taille du marché, et rendait possibles de nouveaux gains de productivité grâce l'accroissement du volume de la production (approfondissement de la division du travail, exploitation d'économies d'échelle...). Ces nouveaux gains de productivité permettaient d'entretenir la tendance à la baisse des prix, d'accroître les marchés... Cette boucle vertueuse s'est progressivement affaiblie avec la modification des normes de consommation qui a accompagné la saturation des besoins primaires chez un nombre croissant de consommateurs. La baisse des prix ne suffisait plus à stimuler une demande devenue souvent de renouvellement, et les attentes des consommateurs se sont déplacées vers la variété permettant une certaine individualisation de la consommation et vers la différenciation des

[107] En réalité, ces limites étaient perceptibles dès la fin des années 60, et les économistes " régulationistes " interprètent la période de crise qui débute avec le premier choc pétrolier comme la manifestation de l'épuisement du fordisme (le mode de régulation dont le taylorisme constitue le volet productif) et la recherche à tâtons d'une nouvelle cohérence dans la manière de produire et de distribuer les richesses.

produits (notamment par l'introduction dans les produits d'une dose croissante de valeur immatérielle). Les limites technologiques du taylorisme sont apparues plus clairement au fur et à mesure que les nouvelles normes de consommation s'affirmaient. Outre sa vulnérabilité à toutes les sources de blocage (panne, conflit social localisé...), la chaîne de production a progressivement révélé toute sa rigidité qui la rendait inapte à suivre les fluctuations d'une demande devenue plus versatile et à produire simultanément un plus grand nombre de variétés du même produit.

Enfin, le taylorisme a finalement buté sur ses limites en matière d'apprentissage et de développement technologique. La nécessité de répondre à la saturation des besoins primaires par le lancement de nouveaux produits, mais aussi l'émergence de la concurrence des pays à bas salaires, ont accru l'importance de la capacité d'innovation (à la fois de produits et de procédés) des entreprises dans le jeu concurrentiel. La centralisation de l'ensemble des opérations de conception devait finalement révéler ses insuffisances. Par exemple, il est apparu de plus en plus clairement que *"les ingénieurs et les techniciens des méthodes ne pouvaient concevoir l'ensemble des solutions possibles : la spécificité du produit, des matières premières utilisées, l'interaction entre les différents tronçons des installations sont des aspects qui souvent leur échappaient"* (Micelli [1995], p. 352). La notion même d'apprentissage semble incompatible avec le principe du "one best way". L'extrême décomposition du travail et la déresponsabilisation des exécutants laissent bien peu de place à l'apprentissage.

Face au caractère de plus en plus manifeste de ces limites, de nouvelles pratiques organisationnelles se sont progressivement diffusées parmi les entreprises.

II.2.3.2. Les nouvelles pratiques organisationnelles

Ces nouvelles pratiques peuvent emprunter des formes extrêmement diverses. Elles sont pour beaucoup inspirées des pratiques des firmes japonaises, tant ces pratiques paraissaient fournir une réponse adaptée aux nouvelles exigences des marchés et les performances des firmes japonaises (et du Japon dans son ensemble) apparaissaient dans les années 70 et 80 comme spectaculaires.

Ces nouvelles pratiques concernent à la fois la manière dont les entreprises organisent le travail en leur sein et les modalités de leurs relations avec les acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, concurrents, "institutions"...). Ces deux versants des nouvelles pratiques organisationnelles sont intimement liés. Toutefois, nous n'aborderons ici que les pratiques internes et traiterons les pratiques externes dans la prochaine section ("Les relations avec l'amont et l'aval").

Plusieurs enquêtes ont été réalisées en France afin de tenter de préciser le contenu de ces nouvelles pratiques organisationnelles et d'en mesurer la diffusion (voir encadré). Certaines de ces enquêtes, qui portent sur de gros échantillons, peuvent donner lieu à des exploitations sectorielles. En l'absence de publications systématiques des résultats à un niveau sectoriel fin, l'analyste souhaitant approfondir l'étude des pratiques organisationnelles dans le secteur étudié devra procéder à une demande de travail à façon à l'organisme producteur de l'enquête.

LES ENQUETES FRANÇAISES SUR LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

• L'enquête "Changement organisationnels" du SESSI. Elle a été menée en 1993 auprès d'un échantillon de 1 846 entreprises de l'industrie manufacturière (hors certaines activités de première transformation) de 50 salariés et plus. Le questionnaire permet de mesurer les changements organisationnels intervenus sur la période 1988-1993. La taille relativement modeste de l'échantillon ne permet pas d'envisager une exploitation par secteur à un niveau fin.

• L'enquête "Changements organisationnels et informatisation". Menée en 1997, elle est le prolongement de l'enquête précédente et le fruit de la collaboration du SESSI, de l'INSEE, de la DARES et du CEE. Elle porte sur un échantillon de près de 4 000 entreprises industrielles de 20 personnes et plus. Elle présente l'originalité de coupler un questionnaire auprès des responsables compétents de l'entreprise et un questionnaire auprès des salariés.

• L'enquête REPONSE de la DARES, réalisée en 1992, présente l'intérêt de porter sur un échantillon de 3 000 établissements (appartenant à des entreprises de 50 salariés ou plus) de tous les secteurs.

• L'enquête "Conditions et organisation du travail" de la DARES est un complément de l'enquête "Emploi" de L'INSEE. Elle porte sur un échantillon de près de 21 000 travailleurs, salariés et non salariés, interrogés sur la perception de leur travail. La dernière vague, qui date de 1991, peut dans une assez large mesure être comparée aux résultats des deux vagues précédentes (1978 et 1984) afin de repérer des évolutions révélatrices de la diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles.

En étant quelque peu schématique, on peut tenter de regrouper ces nouvelles pratiques organisationnelles autour de six thèmes principaux.

- *L'accélération des flux*

Face aux nouvelles caractéristiques de la demande (versatilité, demande de différenciation...), les entreprises recherchent les moyens d'améliorer la variété de leur offre (élargissement des gammes, multiplication des références) et leur flexibilité de réaction aux évolutions du marché. La meilleure gestion des flux matériels (au sein de la firme et dans les relations de la firme avec ses clients et fournisseurs) apparaît alors comme une voie porteuse de gestion des conséquences de cette recherche de variété et de flexibilité. En effet, avec la multiplication des références commercialisées par l'entreprise, l'exigence de réaction rapide à la demande implique spontanément un accroissement exponentiel du volume des stocks de produits finis et de consommations intermédiaires. Ce gonflement des stocks est tout d'abord coûteux[108], en particulier dans le contexte de taux d'intérêt réel élevés des années 80. Il fait par ailleurs courir un risque commercial important à l'entreprise car, face à une demande changeante, les produits stockés peuvent ne pas trouver preneurs.

Pour répondre à ces difficultés, un certain nombre de techniques de gestion visant à mettre sous tension les flux matériels ont été mises en œuvre. Ces techniques de gestion – que l'on désigne souvent sous le terme générique de "juste à temps" – ont pour principe de base de substituer à une organisation de la production concentrée sur la maximisation de l'efficience à chacune des étapes du processus et à un cadencement par les prévisions de vente, une logique de production "tirée" par la demande et particulièrement attentive à la compression des "coûts de transfert" entre les différentes étapes. Le "juste à temps" (JAT) consiste donc à s'efforcer de ne produire qu'une fois la commande du client connue et de n'acheminer les matières et composantes qu'au moment où naît le besoin au cours de la fabrication ("flux tendus").

[108] D'après Lassègue [1988, p. 448], le coût des stocks (intérêt, magasinage, manutention, comptabilisation, dégradation matérielle, obsolescence...) peut varier entre 13 et 22% de la valeur du bien stocké, par an.

L'organisation interne du JAT repose sur le système "kanban" de gestion des flux (ou sur une variante de ce système). En simplifiant beaucoup[109], ce système consiste à accompagner d'étiquettes (kanban en japonais) chaque transfert de pièces dans le déroulement du processus de production. L'étiquette émise par le centre de fabrication de la pièce à destination du centre utilisateur est retournée par ce premier une fois la pièce (ou plus souvent le conteneur de pièces) consommée. L'activité du centre de fabrication est cadencée par le rythme de retour des étiquettes. Un ralentissement – ou pire, une interruption à la suite d'une panne par exemple - de l'activité dans le centre utilisateur se répercute ainsi directement au centre producteur. Le rythme d'activité des centres situés les plus en aval est directement dicté par le rythme d'arrivée des commandes des clients. L'activité de chaque centre de production est donc susceptible de variations fréquentes et imprévisibles autour du volume fixé par le plan directeur de production fondé sur les prévisions (et régulièrement réajusté). La flexibilité dans l'usage des facteurs est requise pour répondre au désajustement entre l'activité effective et l'activité prévue. L'intensification du travail et les heures supplémentaires permettent de faire face aux épisodes de sous-capacité, alors les périodes de surcapacité sont les moments privilégiés de la maintenance préventive des machines, de l'activité des "groupes de progrès"...

Le JAT conduit donc à réduire considérablement le rôle des stocks tampons dans la régulation des découpages de rythme aux différents stades du processus. Il en découle une interdépendance beaucoup plus forte des différents maillons du processus, beaucoup plus exigeante en termes de coordination. *"Il s'ensuit qu'il n'est pas possible de résoudre des problèmes concernant simultanément plusieurs centres de production [...] sans "jouer" sur la ressource main-d'œuvre nécessairement polyvalente, et sans éliminer les sources d'aléas qu'il est possible de maîtriser, notamment au niveau de la maintenance préventive et de la qualité de la production"*[110]. L'application du JAT comporte ainsi des répercussions sur la plupart des aspects de l'organisation du travail. C'est ce qui a conduit certains

[109] Pour une présentation plus détaillée voir, par exemple, Giard [1989] ou Bounine et Suzaki [1989].

[110] Giard [1989].

observateurs à considérer le JAT comme un véritable "système de gestion"[111], où même comme le noyau central du "nouveau modèle productif" post-taylorien.

L'application du JAT s'accompagne en principe d'une réduction très significative des stocks. C'est ainsi que, chez Renault, le volume des stocks est passé de 16 jours en 1984, au démarrage de l'engagement dans le JAT, à moins de 6 jours en 1990. De la même manière, les stocks amont chez Peugeot sont passés de 20 à 5 jours en huit ans...

Initialement expérimenté dans l'industrie automobile, le JAT s'est diffusé à l'ensemble des industries d'assemblage. Selon l'enquête REPONSE de la DARES, le JAT était appliqué par 23,6% des entreprises françaises[112]. C'est dans le secteur des biens de consommation qu'il était le plus diffusé (56%) et dans les secteurs tertiaires de la santé et de la banque-assurance qu'il l'était le moins (respectivement 9% et 3%)[113]. L'enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation indique que, en 1997, 30% des entreprises industrielles de 20 personnes et plus se sont converties à la livraison *et* à la production en flux tendus[114]. Au-delà d'une certaine banalisation du discours[115], il demeure donc un important potentiel de diffusion. La conversion récente de la grande distribution à l'esprit du JAT, ainsi que la logique de "boule de neige" qui réside dans le fait qu'une entreprise pratiquant le JAT tend à exiger de ses fournisseurs qu'ils en fassent de même, devraient venir accélérer sa diffusion dans l'ensemble des activités où il se révèle applicable et efficace.

---

[111] Leichnam [1997].

[112] Ce chiffre surestime vraisemblablement la vérité, tant il convient d'établir une distinction entre *livrer* ses clients en JAT et *produire* soi-même en JAT. Nous reviendrons sur cette distinction.

[113] Voir Coutrot [1995].

[114] Voir Favre, François, Greenan [1998].

[115] Le gros de la littérature sur le JAT a été publié à la fin des années 80.

- *Le développement de la polyvalence de la main-d'œuvre et la recomposition partielle des processus de production*

Pour faire face aux effets pervers du "travail en miette", le travail d'exécution est enrichi par la prise en charge d'éléments de travail indirect ou "médiat"[117] (entretien des machines, travail de préparation...), qui est souvent plus riche intellectuellement, et par une certaine recomposition du processus de production permettant d'assurer une plus diversité dans l'activité de chaque travailleur. L'enrichissement du travail peut aller jusqu'à la polyvalence. Le développement de cette logique de recomposition peut mener à la création d'ateliers ou d'îlots semi-autonomes. Le cas de l'usine Volvo d'Uddevalla, particulièrement exemplaire de la systématisation de cette logique, est à cet égard souvent évoqué par les économistes à la recherche du modèle productif susceptible de succéder au taylorisme (on parle alors "d'uddevalisme"...). Cette usine (fermée en 1993...) se distinguait par la disparition de chaîne. Un travail en équipe autonome se substituait au travail en ligne. Chaque équipe (de 9 personnes) se voyait confier la charge de l'assemblage complet de quatre véhicules simultanés en disposant d'une large autonomie dans la façon de distribuer le travail dans l'équipe, la manière de monter les pièces...

Au-delà de l'effet favorable de cette organisation sur la motivation du personnel, elle offre la possibilité, en permettant aux salariés de raisonner de manière systémique sur le déroulement des activités, de mener à des révisions pertinentes de l'organisation du processus de production. En outre, la recomposition du processus de production peut permettre de réaliser d'importantes économies sur des coûts de transfert entre les opérations jusque-là insuffisamment pris en compte en raison d'une organisation de la production trop exclusivement préoccupée de rationaliser chaque opération prise isolément[118].

---

[117] Par opposition au travail " immédiat " portant sur la composante directement productive du travail. Voir Delpierre [1985].

[118] Rifkin [1996] évoque le cas édifiant du traitement des demandes de financement chez IBM. *"Les vendeurs, exaspérés par le long délai de réponse qu'imposait le traitement des demandes de financement des clients, se plaignaient que ces derniers annulaient des commandes ou trouvaient d'autres formes de financement auprès d'autres sociétés. Ennuyés par ces contretemps, deux cadres supérieurs d'IBM décidèrent un jour d'accompagner une demande d'un client au travers des cinq services, en demandant à chaque agent de traiter l'information en priorité absolue par rapport aux autres formulaires qui attendaient depuis des jours sur les bureaux. Ils découvrirent que le temps effectif de traitement complet de la demande était inférieur à 90 minutes. Le reste des sept jours "représentait le temps*

L'extension de la sphère d'intervention des opérateurs, et en particulier en matière de contrôle de la qualité et de participation aux améliorations techniques, est attestée par les résultats de l'enquête "Changement organisationnel" du SESSI[119] relatifs à l'industrie française. Le développement de la polyvalence est ressenti par les travailleurs puisque, dans le cadre de l'enquête "Conditions et organisation du travail", 22% des salariés déclaraient en 1991 changer de poste de travail en fonction des besoins de l'entreprise, contre 18% en 1987. Notons que cette progression touche tous les niveaux de qualification. Si la progression est réelle, l'ordre de grandeur demeure modeste. Ceci est confirmé par l'observation, dans le cadre de l'enquête REPONSE, d'une proportion de seulement 11% d'établissements ayant mis en œuvre des groupes autonomes (avec un maximum de 21% dans le macro-secteur de l'énergie et des biens intermédiaires).

• *La décentralisation partielle des décisions... mais le renforcement des procédures*

La nécessité d'être plus réactif a conduit à une *"décentralisation partielle des décisions vers les unités les plus proches de l'information qui alimente le choix des entreprises"*[120]. Cette tendance à la valorisation de la contribution de ceux qui disposent d'une connaissance directe de la ligne de production – c'est-à-dire souvent les opérateurs eux-mêmes – est cohérente avec le mouvement d'enrichissement et d'accroissement de la polyvalence du travail. Elle répond également au besoin accru d'une "coordination horizontale" pour accompagner la tension des flux.

Cette décentralisation s'accompagne généralement d'une diminution du nombre des niveaux hiérarchiques (effectivement enregistrée dans plus d'un quart des établissements enquêtés dans le cadre de l'enquête REPONSE) et d'un accroissement de la zone d'autonomie laissée aux opérateurs. Ces ainsi que l'enquête "Conditions et organisation du travail" révèle une diminution (18% en

---

nécessaire à la transmission des formulaires entre les services". La direction d'IBM élimina les cinq bureaux distincts pour confier la tâche de traiter chaque demande de financement d'un client donné à un agent unique, un "ordonnateur de l'affaire". Ce généraliste, armé d'un ordinateur, gère maintenant la totalité du processus".

[119] Voir Greenan [1995] et Fréchou et Greenan [1995].

[120] Greenan et Guellec [1994].

1991 contre 22% en 1987) de la proportion des salariés déclarant que leurs supérieurs leur fixent à la fois l'objectif du travail et comment faire ce travail, ainsi qu'une progression de la proportion de salariés déclarant régler en général eux-mêmes les incidents intervenant dans leur travail (50% contre 44%). C'est chez les catégories les moins qualifiées (employés et ouvriers non qualifiés) que ce sentiment d'autonomie progresse le plus nettement.

Cependant, de manière apparemment paradoxale, cette autonomie et cette responsabilisation accrue de la main-d'œuvre d'exécution sont concomitantes à un renforcement du contrôle exercé sur l'activité des salariés. Ce renforcement du contrôle consiste rarement dans un durcissement du contrôle hiérarchique direct, mais résulte de l'application de procédures de plus en plus détaillées dans le cadre de l'application de normes de qualité, du respect des engagements liés à la certification de l'entreprise, au resserrement des interdépendances horizontales engendré par l'application du JAT et qui conduit à un contrôle mutuel des salariés... C'est la raison pour laquelle Leichnam [1997] analyse les nouvelles pratiques organisationnelles (que l'auteur fédère sous le terme JAT) comme la manifestation de la mise en œuvre d'un "nouveau principe de rationalisation" dont l'objectif est d'assurer une meilleure valorisation du capital par un renforcement du contrôle du travail visant l'accroissement de la productivité du travail indirect.

Les enquêtes montrent effectivement une rapide diffusion de la mise en œuvre de procédures formalisées dans le cas de la certification. Ainsi, l'enquête REPONSE permettait d'évaluer à près de 11% la proportion d'établissements bénéficiant d'une certification de type ISO. Ce chiffre global dissimule d'importantes disparités entre les secteurs, la certification étant beaucoup plus avancée dans l'industrie que dans les services[121]. L'enquête "Changements organisationnels et informatisation", qui porte sur 1997, indique que pas moins de 35% des entreprises industrielles de 20 personnes et plus sont certifiées ISO 9001, 9002 ou EAFQ... Ce resserrement du contrôle est effectivement ressenti par les travailleurs : entre 1984 et 1991, les salariés sont en nombre croissant à se déclarer contraints au niveau de leur rythme de travail. La contrainte qui enregistre la plus forte

[121] Le secteur des transports et de la logistique fait cependant exception. Notons que les premiers cas de certification d'établissement (ou de fractions d'établissement) de la grande distribution sont apparus en 1998...

progression est celle qui résulte de la demande des clients ou du public (57% en 1991 contre 39% en 1984). Viennent ensuite les contraintes qui découlent de l'application de normes ou de l'exigence de délais courts (38% contre 19%). Ce renforcement du contrôle est générateur d'un stress croissant de la main-d'œuvre, lequel, comme le montre l'évolution récente au Japon, risque de constituer une limite forte à l'approfondissement de l'application de ces principes organisationnels.

- *Le développement de la coordination horizontale*

Nous avons vu que l'application des principes du JAT imposait le développement de mécanismes de coordination horizontaux[122], alors que le souci de décentralisation des décisions conduisait à un raccourcissement des lignes hiérarchiques. Le développement des relations horizontales répond également au désir d'accélérer la prise de décision et d'accroître la créativité collective en favorisant notamment la diffusion des apprentissages. Pour Veltz [1996], le développement de la coordination horizontale correspond "*à la découverte du rôle décisif, dans l'efficacité productive sous toutes ses formes, de multiples processus de coopération très difficiles à programmer et à routiniser. Nous exprimerons cela en parlant d'*une efficacité par les relations, qui prend le pas sur l'efficacité traditionnelle par les opérations"[123].

Cette coordination horizontale peut s'effectuer par des canaux informels (typiquement les fameux "effets cafétéria"). Elle peut également être encadrée par des dispositifs formels tels que les cercles de qualité, les groupes de projet, et autres groupes d'analyse de la valeur. L'ingénierie simultanée (ou "ingénierie concourante") constitue l'une des manifestations les plus spectaculaires du développement de la coordination horizontale. Elle consiste dans une approche "pluridisciplinaire" de la conception des produits et des processus de production consistant à "*intégrer les différentes fonctions de l'entreprise (études, production, achats, marketing, administration et contrôle, personnel) et des fournisseurs pendant le cycle de développement du produit, allant du pré-engineering au*

[122] C'est-à-dire définis hors des relations hiérarchiques.

[123] Veltz [1996], p. 78-79, souligné par nous.

démarrage série"[124]. L'ingénierie simultanée consacre ainsi le passage d'un système de développement du processus décliné en plusieurs activités successives (découpage diachronique dans lequel chaque phase impose ses contraintes à la suivante) à un système dans lequel ces activités se déroulent en parallèle. L'application de ce principe conduit à réduire les délais de conception des nouveaux produits, à diminuer les coûts et à accroître la qualité... Nous reviendrons sur ce type de pratiques lors de l'étude des stratégies d'innovation ("Les stratégies d'adaptation").

Selon l'enquête REPONSE, le cercle de qualité constitue l'innovation organisationnelle la plus diffusée, avec 34,3% des établissements concernés, et ce dans tous les secteurs excepté la santé. Juste derrière arrivent les groupes pluridisciplinaires rassemblant les salariés de plusieurs services autour d'un projet, avec 33,9%.

Le retraitement des données de l'enquête sur les techniques et l'organisation du travail réalisé par Greenan et Guellec [1994] aboutit au constat que *"les diverses formes de communication (horizontale et verticale) vont de pair au niveau des postes de travail"*. L'intensité de communication apparaît ainsi comme une caractéristique discriminante de l'organisation du travail. Cette intensité de communication se révèle être associée à des contraintes hiérarchiques plus faibles.

- *L'élévation des niveaux de qualification*

La plupart des évolutions organisationnelles que nous venons d'évoquer sollicitent plus intensément les capacités individuelles : qualifications professionnelles nécessaires à la réalisation d'un travail enrichi (qui consiste pour une part croissante dans le contrôle de machines complexes), capacités cognitives nécessaires à l'apprentissage des informations pertinentes et à la prise de décision autonome, capacités relationnelles indispensables à la réussite de la coordination horizontale. Ces nouvelles exigences sont à la base du "biais technologique" qu'introduit la diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles et qui revient à substituer des emplois qualifiés à des emplois peu qualifiés. C'est ainsi que l'enquête "Changement organisationnel" nous apprend que 76% des entreprises

[124] Weiss [1994].

ayant engagé un changement organisationnel ont perçu un accroissement des compétences requises pour les ouvriers, et 81% ont entrepris des actions de formation en faveur des ouvriers. Au niveau global, ceci contribue sans doute à expliquer que 58% des emplois perdus entre 1988 et 1992 par l'industrie manufacturière en France étaient occupés par des ouvriers non qualifiés, 37% par des employés et 16% par des ouvriers qualifiés, alors qu'augmentaient les effectifs de professions intermédiaires et de cadres[125].

- *L'externalisation de la main-d'œuvre et la précarisation du contrat de travail*

La responsabilisation et l'autonomie accrue, le développement de la coordination horizontale au détriment de la relation hiérarchique... couplés à la recherche systématique de la flexibilité et de la compression des coûts ont pu encourager certaines catégories d'entreprises à tenter de flexibiliser la relation de travail, voire à pratiquer l'externalisation du travail non stratégique auprès de fournisseurs et à limiter le bénéfice des dispositifs d'incitation aux salariés indispensables à la compétitivité de la firme.

Il est difficile sur ce point d'avancer des généralisations tant les pratiques des entreprises sont variables en fonction de la nature des logiques productives adoptées. Toutefois, la tendance semble claire. On peut en trouver une manifestation dans les résultats de l'enquête "Changements organisationnels et informatisation" concernant la manière dont les entreprises tentent d'ajuster leur production à la demande. Arrivent largement en tête (évoqués par près de deux tiers des entreprises interrogées) : les heures supplémentaires, l'intérim, les contrats à durée déterminée et la sous-traitance. 3 sur 4 de ces modalités sont des formes d'externalisation du travail et de report de la gestion des aléas sur les salariés ou les sous-traitants.

II.2.3.3. Emergence d'un nouveau modèle productif où concurrence entre "logiques productives" ?

Il est tentant de chercher une cohérence d'ensemble derrière chacune de ces nouvelles pratiques organisationnelles. Plusieurs concepts ont été avancés dans la littérature théorique pour rendre compte de la nature profonde des

[125] Moati et Pouquet [1996].

transformations en cours. On parle ainsi "d'usine du futur"[126], de "toyotisme"[127], de "paradigme de la flexibilité"[128], de "monde de production interpersonnel"[129]... Dans une recherche précédente[130], nous avons pour notre part proposé d'interpréter les changements en cours dans les modes d'organisation de la production comme la manifestation d'un glissement progressif du critère de division du travail qui domine l'organisation économique d'une logique "technique" (taylorienne) à une logique "cognitive" susceptible d'engager les entreprises dans une trajectoire de progrès.

Une étude, que nous avons récemment réalisée à partir du retraitement des résultats de l'enquête "PMI 93", a mis en évidence le danger qu'il y a à interpréter les nouvelles pratiques organisationnelles de manière trop univoque, ou en tout cas comme étant nécessairement annonciatrices d'un modèle post-taylorien. En effet, la typologie de PMI réalisée dans cette étude montre que les nouvelles pratiques organisationnelles peuvent être adoptées par des entreprises obéissant en réalité à des "logiques productives" fort différentes. L'étude met en évidence une opposition entre, d'une part, des entreprises restées fidèles aux principes tayloriens mais qui ont trouvé dans de nouvelles pratiques organisationnelles les moyens d'améliorer à la fois la productivité et la flexibilité de l'organisation et, d'autre part, des entreprises dont les pratiques organisationnelles visent principalement à stimuler la capacité d'apprentissage et d'innovation. Arrêtons nous un moment sur les caractéristiques de ces entreprises "tayloriennes flexibilisées" et "cognitives" dont les logiques productives sont susceptibles de se retrouver dans de nombreux secteurs[131] et peuvent ainsi servir de repères lors de l'étude des stratégies productives.

---

[126] CGP [1990].

[127] Boyer [1992].

[128] Cohendet et Llerena [1990].

[129] Salais et Storper [1993].

[130] Moati et Mouhoud [1992, 1994].

[131] L'étude montre que la nature du secteur d'appartenance de l'entreprise n'est qu'un déterminant partiel (avec les caractéristiques objectives de la firme et la nature de son positionnement stratégique) de la logique productive mise en œuvre. Ainsi, dans la plupart des secteurs cohabitent des entreprises ayant adopté une organisation de la production issue plus ou moins directement des deux logiques productives examinées ici.

• Les entreprises "tayloriennes-flexibilisées" : elles ont révisé leur organisation afin de mieux répondre aux exigences de leur environnement, en particulier en termes de flexibilité et de productivité. Les principes de base de la logique taylorienne n'ont pourtant pas été remis en cause :

- production en série,
- mono-activité,
- modalités de la concurrence dominées par les prix,
- rôle prépondérant du département de R&D dans le développement de la technologie,
- rôle de premier plan de la productique comme levier de productivité,
- politique de motivation du personnel reposant très largement sur la politique salariale et les systèmes de prime...

Ces entreprises sont soumises à un environnement très concurrentiel et turbulent, avec des clients apparemment puissants, capables d'imposer de nouvelles méthodes de travail. Elles ont donc cherché, sans remettre en cause leur logique taylorienne, à :

1) accroître leur productivité et diminuer leurs coûts,

2) améliorer leur réactivité, leur capacité à répondre rapidement et efficacement aux demandes de leurs clients,

3) se ménager une flexibilité d'initiative, afin de pouvoir affronter d'éventuelles ruptures dans leur environnement.

Leur réponse a consisté à :

1) développer l'intégration logistique aux clients (à grand renfort de technologies de l'information),

2) rechercher les gains de productivité, en particulier par l'investissement dans la productique,

3) externaliser une part importante de leur activité, notamment par le recours au négoce et à la sous-traitance,

4) réviser les modes de gestion de la main-d'œuvre, en mettant l'accent sur la réduction des frais fixes de personnel, mais aussi en participant au mouvement

d'élévation du niveau moyen de qualification, en développant la polyvalence et la mobilité, en recherchant de nouveaux leviers de motivation de la main-d'œuvre...

• Les "entreprises cognitives" sont davantage multi-activité. Elles tendent à se définir moins par rapport à des produits (ou des équipements) que relativement à des savoirs et des compétences destinés à être valorisés sur des marchés diversifiés et changeants. Elles présentent une organisation très orientée vers la technologie qui constitue l'élément central d'une compétitivité axée sur la capacité à faire évoluer rapidement les produits. L'activité de R&D est intense, mais l'effort d'innovation n'est pas cantonné au département de R&D, tous les services étant impliqués dans une logique d'apprentissage. Les structures organisationnelles favorisent la communication et la production d'interactions, y compris en dehors des lignes hiérarchiques. Toutefois, ces entreprises sont également très engagées dans la coopération technologique et entretiennent des relations partenariales avec l'amont et avec l'aval. Cette forte ouverture vient féconder les processus internes d'apprentissage. Ces firmes consacrent d'importantes ressources à l'information. Le changement organisationnel constitue un levier de productivité majeur aux côtés de l'innovation et des investissements immatériels. Elles sont généralement actives en matière de gestion des ressources humaines, de formation et de politique de motivation du personnel. Ces "entreprises cognitives" présentent ainsi plusieurs caractéristiques associées au modèle de la "division cognitive du travail"[132].

L'analyse des résultats enregistrés par les entreprises obéissant à l'une ou l'autre de ces deux logiques productives "modernes" semble indiquer que les logiques "cognitive" et "taylorienne flexibilisée" constituent deux voies alternatives de recherche (et apparemment d'obtention) de la compétitivité. Remarquons cependant que, du point de vue macro-économique, ces deux voies ne sont pas du tout équivalentes de par leur impact sur l'emploi et la place qu'elles accordent au travail dans l'activité économique[133].

---

[132] Moati et Mouhoud [1994].

[133] Moati [1998].

A suivre :

QUATRIEME PARTIE : LES STRATEGIES (fin)

II.3. Les relations avec l'amont et avec l'aval
II.4. Les stratégies commerciales
II.5. L'internationalisation

CINQUIEME PARTIE : LES PERFORMANCES

SIXIEME PARTIE : LES STRATEGIES D'ADAPTATION

BIBLIOGRAPHIE DE LA QUATRIEME PARTIE

ALLOUCHE J., SCHMIDT G. [1995], *Les outils de la décision stratégique, tome 1 : Avant 1980*, Paris, La Découverte, Coll. Repères.

ANDERSON E., SCHMITTLEIN D.C. [1984], "Integration of the Sales Force : an Empirical Examination", *Rand Journal of Economics*, vol.15, autumn, pp.385-395.

AOKI [1991], *Economie japonaise : information, motivations, marchandage*, Economica, Paris.

ATAMER, CALORI [1993], *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod.

AUDRETSCH D.B. [1995], *Innovation and Industry Evolution*, The MIT Press, Cambridge, Mass.

AUDRETSCH D.B., YAMAWAKI H. [1992], "Sub-optimal Scale Plants and Compensating Factor Differential in U.S. and Japanese Manufacturing", in AUDRETSCH D.B., SIEGFRIED J.J. (eds), *Empirical Studies in Industrial Organization: Essays in Honor of Leonard W. Weiss*, pp.161-185.

BAGLIN G., BRUEL O., GARREAU A., GRIEF M. [1990], *Management industriel et logistique*, Economica, Paris.

BALCER, LIPPMAN [1984], "Technological Expectations and Adoption of Improved Technology", *Journal of Economic Theory*, vol. 34, pp. 292-318.

BANVILLE (de) E., CHANARON J.-J. [1991], *Vers un système automobile européen*, Collection CPE, Economica, Paris.

BARRY, SAVOYE [1994], "Emplois et ventes des petites entreprises industrielles pérennes", *Economie et statistique*, n°271-272, pp. 37-48.

BENVIGNATI A.M. [1982], "Interfirm Adoption of Capital-Goods Innovations", *Review of Economics and Statistics*, vol. 64, n°2, May, pp. 330-335.

BOUNINE J., SUZAKI K. [1989], *Produire juste à temps*, Masson, Paris.

BOYER R. [1992], "Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXIe siècle", in BENKO et LIPIETZ (eds), *Les régions qui gagnent*, PUF, Economie en liberté, Paris.

BRÉCHET J.-P. [1996], "Le diagnostic stratégique. L'analyse de la dynamique concurrentielle", in *Les stratégies d'entreprises*, Cahiers Français, n° 275, mars-avril, pp. 29-43.

BROUSSEAU E. [1992], "Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication", Document de travail, CREI, (à paraître dans Réseaux), n°54.

CARON F. [1997], *Les deux révolutions industrielles du XXème siècle*, Albin Michel, coll. "L'évolution de l'Humanité', Paris, 1997.

CAVES R.E., PORTER M.E. [1977], "From Entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions & contrived deterrence to new competition", *Quaterly journal of Economics*, Vol. 91, n°?, May, pp.241-261.

CAVES R.E., ROSEN J. B. [1982], "Uncertainty, Transaction Costs, and the Size Distribution of Rival Firms. Theory and Evidence from the Women's Outwear Industry", *Quaterly Review of Economics and Business*, vol.22, n°3, autumn, pp.6-22.

CHESNAIS F. [1990], "Accords de coopération interfirmes, dynamique de l'économie mondiale et théorie de l'entreprise", in HUMBERT M., *Investissement international et dynamique de l'économie mondiale*, Economica, Paris, pp.457-494.

COASE R.H. [1937], "The Nature of the Firm", *Economica*, N.S., 4, nov., pp.386-405.

COEURDEROY R., QUELIN B. [1997], "L'économie des coûts de transaction. Un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale", *Revue d'Economie Politique*, vol. 107, n°2, mars-avril, pp. 145-181.

COHENDET P., LLERENA P. [1990], "Flexibilité et évaluation des systèmes de production", in *ECOSIP, Gestion industrielle et mesure économique. Approches et applications nouvelles*, Economica, Paris, pp.61-70.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN [1990], *L'usine du futur. L'entreprise communicante et intégrée*, La Documentation française, Paris.

CORIAT B., WEINSTEIN O. [1995], *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris.

COUTROT T. [1995], "Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : Une approche statistique des pratiques d'établissements", *Premières Synthèses*, DARES, n° 84, 18 avril.

DARES, "Conditions, organisation du travail et nouvelles technologies en 1991", Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, n° 90-91-92, juin 1993.

DAVIES [1979], *The diffusion of process innovations*, Cambridge University Press, New York.

DELPIERRE M. [1985], "Les mutations spatiales dans la crise : nouveaux topismes et renversement du rapport production immédiate / production médiate", *Revue Française des Affaires Sociales*, janvier-mars.

DEMSETZ H. [1989], *The organization of Economic Activity*, vol. 1 : Ownership, Control and the Firm, vol. 2 : Efficiency, Competition and Policy, Blackwell.

DERHY A. [1995], "Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1962 : évolution et caractéristiques", *Revue d'Economie Industrielle*, n°73, 3e trim., pp.19-43.

DOSI G., TEECE D., WINTER S. [1990], "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1° trimestre, pp.238-254.

DUCHENEAULT B. [1995], *Enquête sur les PME françaises. Identités, contextes, chiffres*, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, Paris.

FAVRE F., FRANÇOIS J.-P., GREENAN N. [1998], "Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles. 1995-1997 : la montée des procédures", *Le 4 Pages*, SESSI, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, n° 93, août.

FRÉCHOU H., GREENAN N. [1995], "L'organisation de la production dans l'industrie. Des changements profonds", *Le 4 pages*, SESSI, ministère de l'Industrie, n°43, janvier.

FRIEDMAN M. [1953], *Essays in Positive Economics*, Chicago University Press, Chicago.

GAZIER [1993], *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, coll. Repère, Paris.

GEST [1986], *Grappes technologiques. Les nouvelles stratégies d'entreprise*, Mc Graw Hill, coll. Stratégie et Management, Paris.

GIARD V. [1989], "Production", in P. JOFFRE et Y. SIMON (eds), pp. 2307-2339.

GOEL R.K., RICH D.P. [1997], "On the Adoption of New Technologies", *Applied Economics*, vol. 29, , pp. 513-518.

GREENAN N. [1995], "Technologie, changement organisationnel, qualifications et emplois : une étude empirique sur l'industrie manufacturière", Document de travail, G9504, INSEE, Paris, novembre.

GREENAN N., GUELLEC D. [1994], "Organisation du travail, technologie et performances : une étude empirique", *Economie et Prévision*, n°113-114, 2-3, pp.39-56.

GRILICHES Z. [1957], "Hybrid Corn: An Exploration in the Economics of Technological Change", *Econometrica*, n°25, oct., pp. 501-522.

GUILHON B. [1992], "Technologie organisation et performances. Le cas de la firme-réseau." *Revue d'Economie Politique*, vol.102, n°4, juillet-août, pp.563-592.

HALL W. K. [1980], "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review*, vol. 58, pp. 75-87.

HAMBRICK D. [1983], "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments", *Academy of Management Journal*, vol. 26, , pp. 213-230.

HANNAN M.T., FREEMAN J. [1977], "The Population Ecology of Organization", *American Journal of Sociology*, vol.82, n°5, March, pp.929-964.

HANNAN T.H., McDOWELL J.M. [1984], "The Determinants of Technology Adoption: The Case of the Banking Firm", *Rand Journal of Economics*, vol. 15, pp.328-335.

HUNT M.S. [1972], *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

INSEE [1994], "La diversification des groupes industriels entre 1984 et 1990", in *L'industrie française en 1993*, INSEE Résultats, n°334-335, Economie générale, n° 96-97, sept, pp. 39-48.

IWAI K. [1984], "Schumpeterian Dynamics, part II. Technological Progress, Firm Growth and 'Economic Selection'", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.5, pp.321-351.

KLEIN B. [1988], "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Bdy-General Motors Relationship Revisited", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n°1, spring, pp. 199-213.

KLEIN B., CRAWFORD R., ALCHIAN A. [1978], "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, vol 21, n° 297, 1978.

KOTHA S., VADLAMANI B. L. [1995], "Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industies", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 75-83.

LANGLOIS R.N. [1989], "Economic Change and the Bounderies of the Firm", in CARLSSON B. (ed.), *Industrial Economics*, Kluwer Academic Publishers, 1989, pp.85-107.

LASSEGUE P. [1988], *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Dalloz, coll. "Précis", Paris.

LE BAS C. [1991], "Economie du changement technique", *L'interdisciplinaire*, Limonest.

LEIBENSTEIN H. [1966], "Allocation Efficiency Versus X-Efficiency", *American Economic Review*, vol. 56, n°3, June, pp.392-415.

LEICHNAM G.-L. [1997], *Evolutions contemporaines de l'organisation du travail et rationalisation de la production. Le cas du Juste à Temps en France*, Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris I, juin.

LEVIN S.G., LEVIN S. L., MEISEL J.B. [1987], "A Dynamic Analysis of the Adoption of New Technology: The Case of Optical Scanners", *Review of Economics and Statistics*, vol. 69, pp. 12-17.

LORINO P., TARONDEAU J.-C. [1998], "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, n°117, janv.-fév., pp. 5-17.

MAGDAROU M.-A., THOLLON-POMMEROL V. [1992], "Le retour au métier", in *L'entreprise-Insee*, La France des entreprises, 1992, pp. 82-83.

MANSFIELD E. [1961], "Entry, Gibrat's Law, innovation, and the growth of firms", *American Economic Review*, vol. 52, pp.1023-1051.

MANSFIELD E. [1968], *Industrial Research and Technological Innovation*, W. W. Norton & Company, New York.

MARKIDES C.C., WILLIAMSON P.J. [1994], "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-165.

MICELLI S. [1995], "Nummi versus Uddevalla : apprentissage et mémoire dans la production industrielle", *Sociologie du Travail*, vol. 37, n°3, pp. 345-363.

MILLER D. [1992], "Generic Strategies : Classification, Combination and Context", in SHRIVASTAVA P. (ed.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, Conn., JAI Press, pp. 391-408.

MILLER A., DESS G. G.[1993], "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n°4, pp. 553-585.

MILLS D.E., SCHUMAN L. [1985], "Industry Structure with Fluctuating Demand", *American Economic Review*, vol.75, n°4, Sept., pp.758-767.

MINTZBERG H. [1988], Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework", *Advances in Strategic Management*, vol. 5, JAI Press, Greewich, CT, pp. 1-67.

MOATI P. [1989], *La filière sport*, rapport pour le ministère de l'Industrie et le secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, Crédoc, Paris.

MOATI P. [1992], *Hétérogénéité des entreprises et commerce international*, Economica.

MOATI P. [1998], "Les nouvelles logiques productives, le travail et l'emploi", *Economies et Sociétés*, Série Débats, D, n°3, n°5-6/1998, p.281-299.

MOATI P., MOUHOUD E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.

MOATI P., MOUHOUD E.M. [1998], "Compétences et logiques de division du travail : incidences sur la coordination et la localisation mondiale des activités productives", Communication au Colloque "Technologie et connaissance dans la mondialisation", Poitiers, 9-11 septembre.

MOATI P., POUQUET L. [1996], "L'évolution de l'emploi dans l'industrie manufacturière : les déterminants sectoriels et micro-économiques", *Cahier de recherche du Crédoc*, n°92, juin.

MOATI P., POUQUET L. [1997], "Les nouvelles logiques productives dans les PMI : déterminants et impact sur les performances", *Cahier de Recherche du Crédoc*, n° 98, janvier.

MONTEVERDE K., TEECE D. [1982], "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, spring, pp. 206-213.

MOUHOUD E.M. [1992], *Changement technique et division internationale du travail*, Economica, Paris.

MOUHOUD E.M. [1997], "Délocalisations dans les pays à bas salaires et contraintes d'efficacité productive", *Mondes en Développement*, janvier.

NELSON R.R. , WINTER S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.

NEWMAN H.H. [1978], "Strategic Group and the Structure/Performance Relationship", *Review of Economics and Statistics*, vol. 69, aug., pp. 417-427.

OSTER S. [1982], "Intra-Industry Structure and the Ease of Strategic Change", *Review of Economics and Statistics*, vol. LXIV, aug.

PACHE G. [1990], "L'entreprise éclatée, représentation économique de l'espace productif", in BAKIS H. (ed.), pp.83-92.

PENROSE E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.

PIORE, SABEL [1989], *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, Paris.

PORAC J. F., THOMAS H., BADEN-FULLER C. [1989], "Competitive groups as Cognitive Communities : The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Journal of Management Studies*, vol. 26, pp. 397-416.

PORTER M.E. [1973], Consumer Behaviour, Retailer Power, and Manufactuer Strategy in Consumers Goods Industries", unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

PORTER M.E. [1979], "The Structure within Industries and Companies Performance", *Review of Economics and Statistics*, vol 61, n°2, May, pp.214-227.

PORTER M.E. [1982], *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.

PORTER M.E. [1986], "Competition in global industries : a conceptual framework", in PORTER M.E. (ed), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.

PORTER M.E. [1997], "Plaidoyer pour un retour de la stratégie", *L'Expansion Management Review*, n° 84, mars, pp. 6-18.

QUINTART A., DE RONGÉ Y. [1992], *Filialisation d'activités d'entreprises. Stratégie et gestion*, De Boeck Université, Management.

RALLET A. [1996], "Convergence technologique et organisation industrielle de l'audiovisuel, de l'informatique et des télécommunications", in BROUSSEAU, PETIT et PHAN.

RAVIX J. L., ROMANI P.-M. [1995], "Compétences et institutions dans l'organisation de l'industrie : l'actualité de Georges B. Richardson", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 72, 2ème trimestre, pp. 119-130.

REGER R. K., HUFF A. S. [1993], "Strategic Groups : A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 14, feb., pp. 103-123.

REYNAUD B. [1986], "Règles et logique des relations salariales", *Economie et Statistique*, n°192, oct., pp.43-63.

RICHARSON G. [1972], "The Organization of Industry", *Economic Journal*, n° 82, pp. 883-896.

RIFKIN J. [1996], *La fin du travail*, La Découverte, Paris.

ROBINSON R.B., PEARCE J.A. [1988], "Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business Unit Performance", *Strategic Management Jurnal*, vol. 9, n°1, pp. 43-60.

ROMEO A. A. [1975], "Interindustry and Interfirm Differences in the Rate of Diffusion of an Innovation", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 57, n° 3, august, pp. 311-319.

ROSENBERG N. [1982], *Inside the Black Box : Technology and Economics*, Cambridge University Press, Camb.

RUMELT R.P. [1974], *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston.

SALAIS R., STORPER M. [1993], *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.

SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. (eds) [1996], *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier Science.

SCHERER F.M., ROSS D. [1990], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston.

SESSI, *La publicité dans l'industrie*, Ministère de l'Industrie, coll. Référence-Chiffres clés, Edition 1997.

SEST-EUROCONSULT [1984], "Les bonsaï de l'industrie japonaise", *CPE/MRT*, n°40, juillet.

SIMON H.A. [1951], "A formal theory of the employment relationship", *Econometrica*, vol.19, n°3, July.

SIMON H.A. [1993], "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 131-142.

STANKIEWICZ F. [1988], "Le temps des révisions", in STANKIEWICZ F. (ed.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines l'après-Taylorisme*, Paris, Economica, p. 9-44.

STIGLER G. [1939], "Production and distribution in the short run", *Journal of Political Economics*, vol.47, June, pp.305-327.

STRATEGOR [1997], Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, Paris, Dunod.

TARONDEAU J.-C. [1989], "Produit", in JOFFRE P. et SIMON Y. (eds), pp. 2357-2374.

TEECE D.J. [1980], "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, pp. 223-247.

TEECE D.J. [1992], "Towards and Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, pp. 39-67.

VELTZ P. [1996], *Mondialisation, villes et territoires. L'économie de l'archipel*, PUF, Paris.

WALKER, WEBER [1984], "A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions", Administrative Science Quaterly, vol.29, pp.373-391.

WEISS A.M., "The Effects of Expectations on Technology Adoption: Some Empirical Evidence", *Journal of Indusrtiel Economics*, vol. XLII, n°4, dec. 1994, pp. 341-360.

WILKSTRÖM S., NORMANN R. [1994], *Knowledge and Value*, Routledge, London & New York, p.30.

WILLIAMSON O.E. [1975], *Markets ans Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

WILLIAMSON O.E. [1985], *The Economic Institution of Capitalism*, New York, Free Press, traduction française : Les institutions de l'économie, Paris, InterEditions, 1994.

WILLIAMSON O.E. [1991], "The Logic of Economic Organization", in WILLIAMSON O.E. & WINTER S.G. (eds), *The Nature of the Firm : Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press.

WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. [1990], *The machine that change the world*, Ranson Associates, New York.

WRIGHT P., HOTARD D., KROLL D., CHAN P., TANNER J. [1990], in DEAN B.V., CASSIDY J.C. (eds), *Strategic Management: Methods and Studies*, New York, Elsevier-North Holland.

ZIMMERMANN J.-B. [1989], "Groupes industriels et grappes technologiques", *Revue d'Economie industrielle*, n°47, 1er trimestre, pp. 89-102.

Dépôt légal : septembre 1998

ISSN : 1257-9807

ISBN : 2-84104-118-2

CAHIER DE RECHERCHE

Récemment parus :

Dépendance perçue, dépendance mesurée : deux approches de la même réalité
Christine OLM, Marie-Odile SIMON - **n°110 (1997)**

Pertinence des indicateurs utilisés pour l'évaluation des politiques de la ville
Bruno MARESCA, Pascal MADRY, Frédéric AGOSTINI - **n°111 (1997)**

Articles d'études et de recherche 1996 - 1997
Isa ALDEGHI, Nilton CARDOSO, Patrick DUBÉCHOT, François GARDES, Michel LEGROS, Marie-Odile SIMON - **n°112 (1998)**

Crise de l'immatériel et nouveaux comportements alimentaires des Français
Jean-Luc VOLATIER, Patrick BABAYOU, Chantal RENAULT, Thierry RACAUD - **n°113 (1998)**

La place des biens durables dans l'évolution de la consommation
Aude COLLERIE DE BOLERY, Jean-Luc VOLATIER - **n°114 (1998)**

Etude de réseaux de mots
Aude COLLERIE DE BOLERY - **n°115 (1998)**

La passation d'un questionnaire : un regard ethnographique
Isa ALDEGHI - **n°116 (1998)**

Comparaison de différentes données d'enquête de consommation alimentaire recueillies par des méthodologies différentes
Anne GUILLEMANT, Françoise DECLOITRE, Jean-Luc VOLATIER - **n°117 (1998)**

Président : Bernard SCHAEFER Directeur : Robert ROCHEFORT
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél. : 01 40 77 85 01

ISBN : 2-84104-118-2

CRÉDOC

Centre de recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie