

Stratégies industrielles

Cours de Omar TIJANI

Enseignant -chercheur

Le cours se déroulera comme suite :

- Présentation à l'aide de Power Point ;
- Dans chaque diapositive les points et les idées essentielles ;
- Je développe chaque idée oralement ; vous devez donc prendre des notes ;
- Je peux dicter si j'estime que c'est nécessaire ;

Bibliographie sommaire

Disponible en bibliothèque

- « **Strategor** » B. Garrette, R. Durand et P. Dussauge, éditeurs, Dunod, 4^{ème} édition 2005 ; « **Principes économiques de stratégie** » Besanko et *alii*, Edition de boeck, 2011 ;
- « **Maxi fiches de stratégie** » M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre, édition Dunod, 2010
- « **Mini Manuel d'économie industrielle** » H.-L. Védie, édition Dunod, 2012.
- « **La logique stratégique** » J.-C. Jarillo, édition Dunod, 2004
- « **Diagnostic et décisions stratégiques** », Atamer, t. et Caroli, R. édition Dunod 2003
- « **Stratégies de croissance** », Meier, O. éditions Dunod (2009),
- « **Stratégie d'entreprise** », Pellicelli, G. éditions de boeck (2009)

Liste des exposés

	Date	Équipe
Le marché monopolistique	11 avril 2016	
Le marché oligopolistique	11 avril 2016	
Le marché de Concurrence monopolistique	18 avril 2016	
La théorie des jeux	25 avril 2016	
Le conseil de la concurrence	2 mai 2016	
La théorie des couts de transaction	9 mai 2016	
La théorie de l'agence	9 mai 2016	

Chapitre 1

La vision stratégique

1. Définitions de stratégie

- Sun Tsu, VI^{ème} siècle av. j-c : planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources ;
- Strategor : 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 ;
- Thiétart, 1990 : ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ;
- M. Porter : L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables ;

1. Définitions de stratégie

- Le concept de stratégie, appliquée en management, est interprété en termes de buts ou objectifs organisationnels qui visent à obtenir un avantage concurrentiel ;
- La mise en œuvre des moyens et ressources pour l'atteinte de cet objectif relève de la stratégie.

2. Les éléments de base de la stratégie : étymologie militaire

Mission (objectif)	Que voulons – nous faire ? Que savons-nous faire?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Les produits-marchés
Synergie (2+2=5)	Effets de complémentarité
Armes (moyens)	Hommes, matériaux, finance
Tactique	Innovation, pénétration de marché, expansion, diversification, repli, recentrage, ...
Préparation de l'imprévu	Actions de contingence

3. Les décisions stratégiques

Oppositions liées au processus de décision

	Décision stratégique	Décision tactique et opérationnelle
Objectifs poursuivis	Unique	Plusieurs, clairs
Information disponibles	Partielles et agrégées	Abondante et fine
Niveau de prise de décision	Le plus élevé	Variable

3. Les décisions stratégiques

Oppositions liées à la portée de la décision

	Décision stratégique	Décision tactique et opérationnelle
Impact	Global, général	Local , limité
Durée de l'effet	Longue	Courte
Degré de réversibilité	Faible	Forte
Dimensions concernées	Plusieurs	Une seule
Rôle du temps	Délais modifiables	Délais fixes

Typologie des niveaux de prise de décision

Décisions stratégiques

- Engagent l'entreprise à long terme
- Leur impact est globale et leur réversibilité est très faible
- Ex : ...

Décisions tactiques

- Préparent la mise en œuvre de la stratégie au niveau opérationnel
- Définissent l'affectation des moyens nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle
- Ex : ...

Décisions opérationnelles

- S'inscrivent dans le court terme
- Leur impact est local et leur réversibilité est très forte
- Ex : gestion des stocks, promotion des ventes, programme de production.

Chapitre 2

Analyse de l'environnement de l'entreprise

I. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

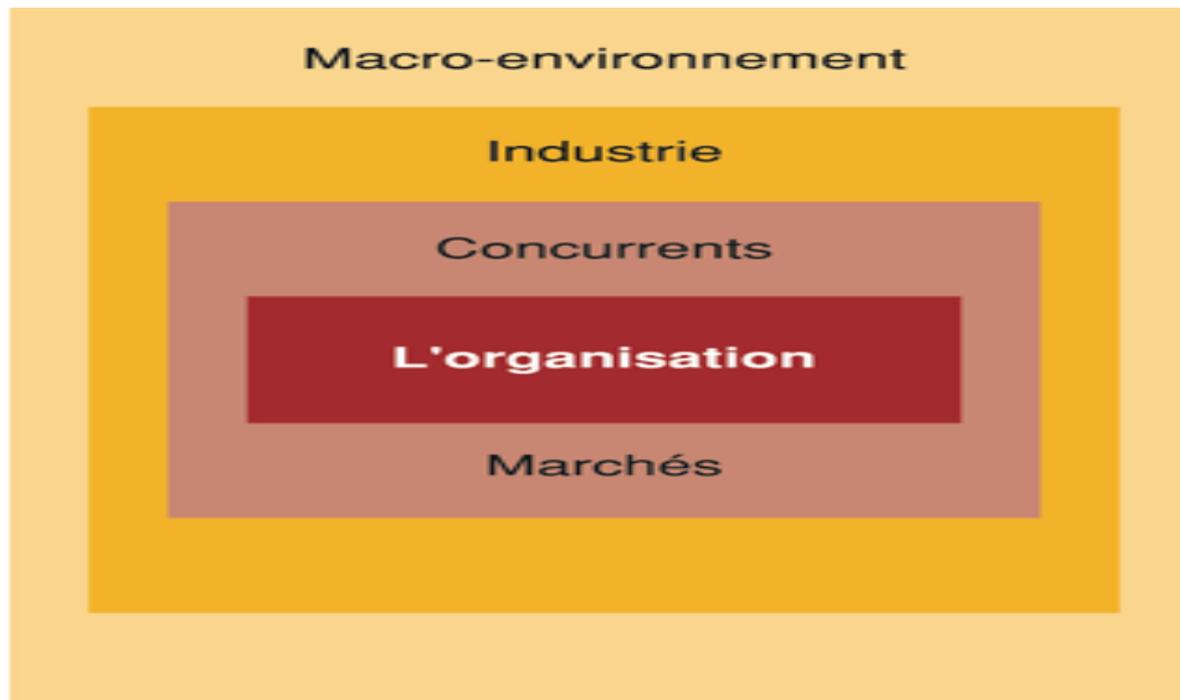
- On distingue :
 - L'environnement interne : contrôlable, situé au cœur du fonctionnement de l'entreprise;
 - L'environnement externe : des événements qui surgissent à l'extérieur de l'entreprise, hors de son périmètre d'action ;

I. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

- L'environnement externe est composé du :
 - Micro environnement : Il est composé des acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise: fournisseurs, intermédiaires, clientèle; état et divers types de publics ;
 - Méso environnement : c'est l'ensemble des acteurs qui, par leurs décisions, sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations économiques dans un secteur, une branche, une filière ;
 - Macro environnement : c'est le contexte général dans lequel évolue l'entreprise, il est plus vaste que son environnement directe et englobe plusieurs dimensions : la démographie, l'économie, la technologie, le dispositif politico-légal et le contexte socioculturel.

I. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

- On distingue trois types d'environnements de l'entreprise



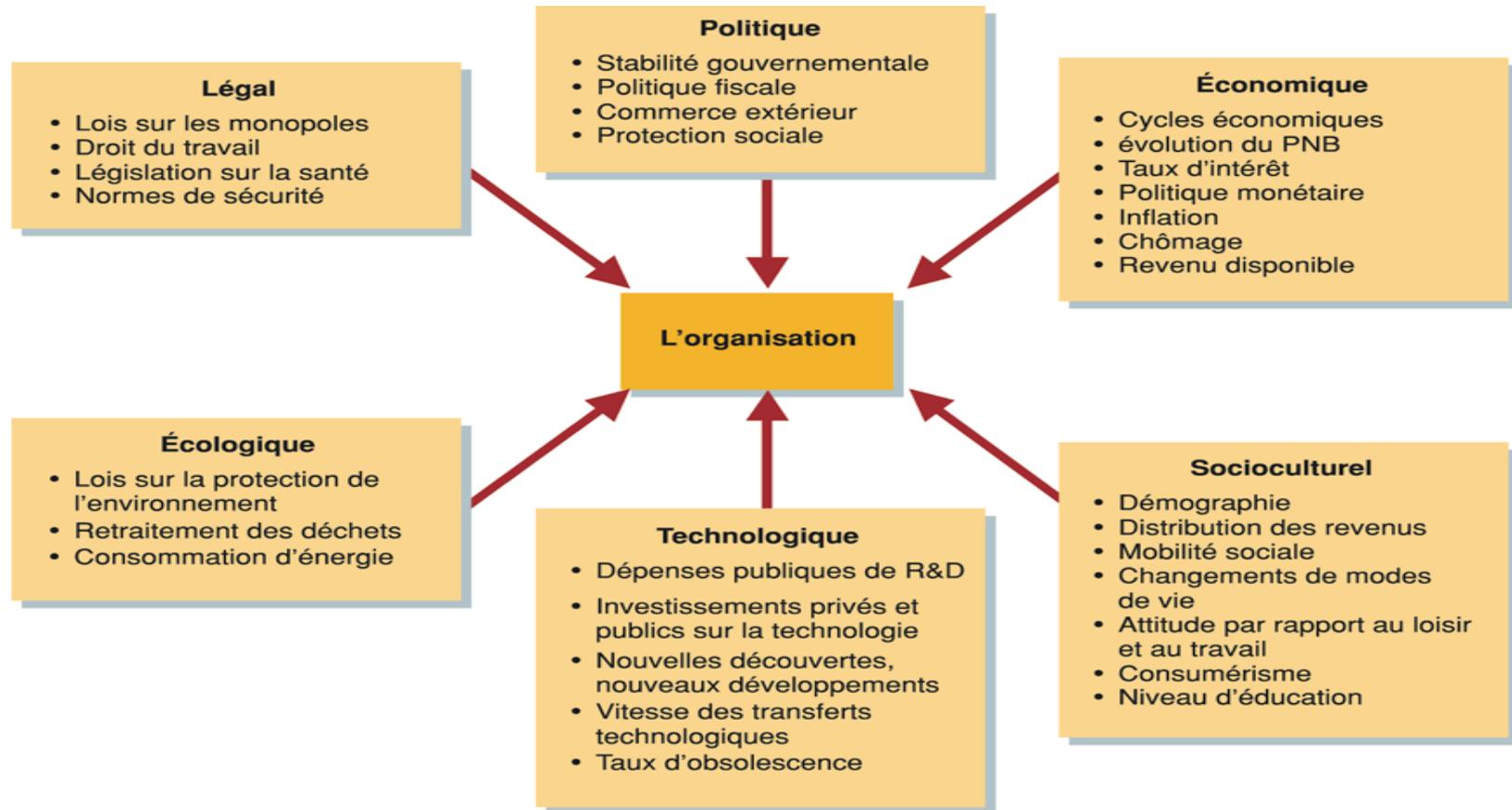
I. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

- L'entreprise modifie et est modifiée par son environnement

Caractéristiques de l'environnement	Rôle du stratège
Divers	Limitier
Complexe	Comprendre et synthétiser (Simplifier)
Contingent	Actualiser, réviser

- Les modèles d'analyse stratégique : outils de prise de décision;
- L'utilité finale des modèles est la prise de décision;
 - Analyse macro-environnement: modèle PESTEL
 - Analyse de l'industrie et de la concurrence: les 5 forces concurrentielles
 - Analyse interne et externe: modèle SWOT

II. Analyse du macro environnement (modèle PESTEL)

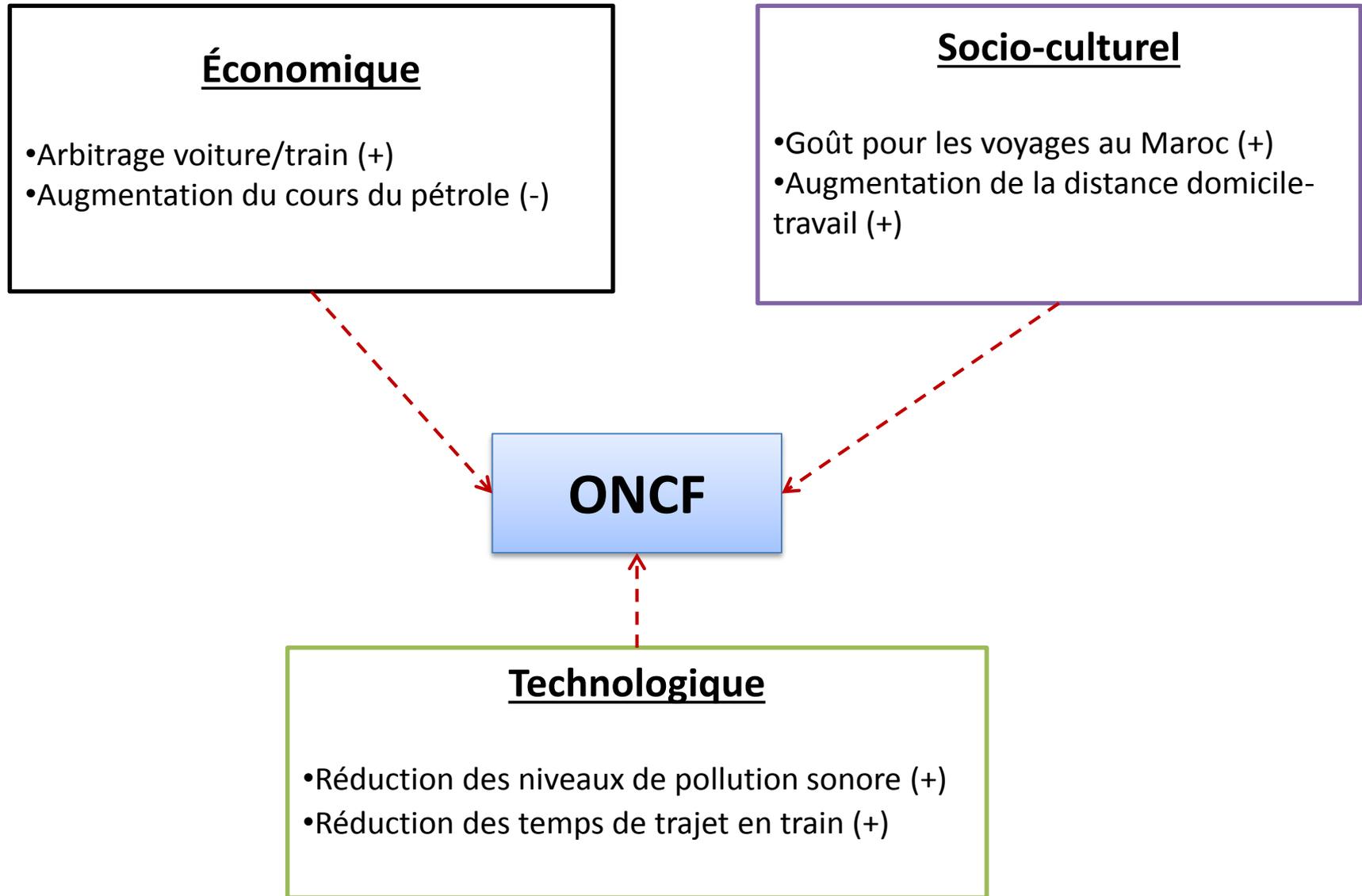


- Quels sont les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'organisation ?
- Lesquels de ces facteurs sont les plus importants à l'heure actuelle ? Et dans les années qui viennent ?

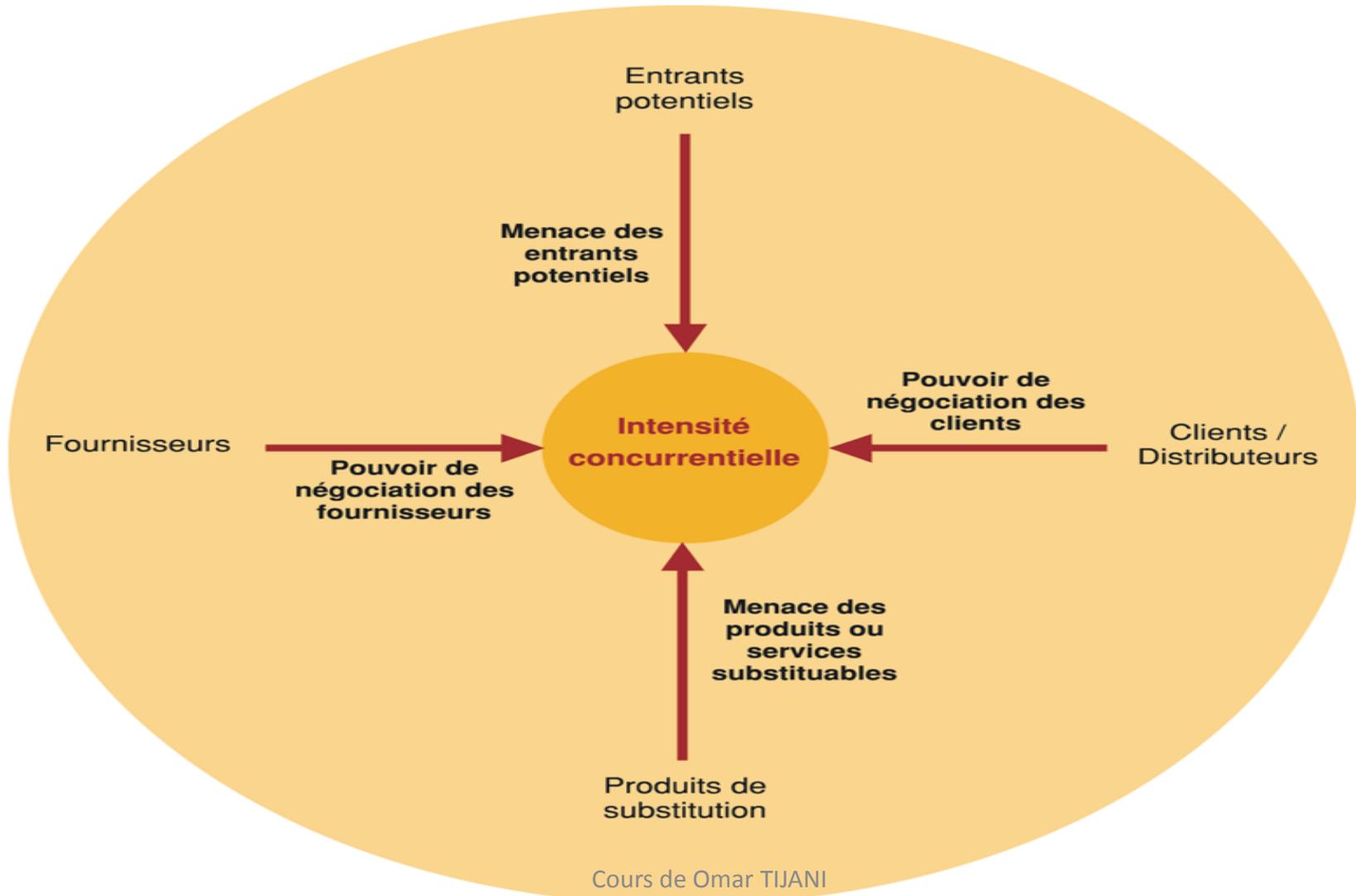
Application du modèle PESTEL

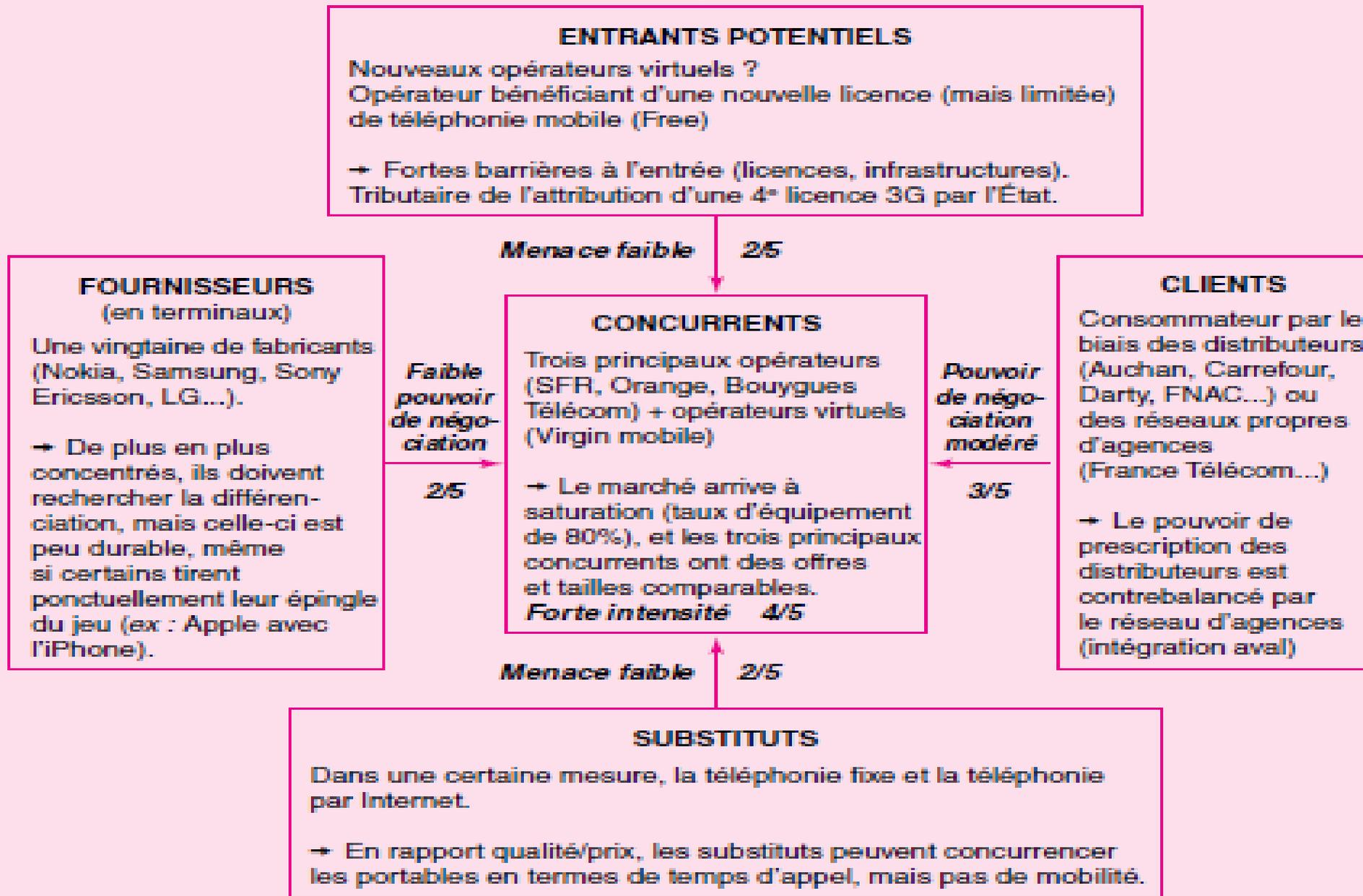
le cas ONCF

- Si on applique le modèle PEST au secteur marocain du train pour particuliers, on peut noter que la plupart des dimensions du macro-environnement sont, en 2008, favorables à la ONCF (en situation de monopole au sein du secteur) ;
- Les facteurs les plus influents sont : socio-culturel, technologique, économique et politique.



II. Analyse de la concurrence: modèle de Porter (les 5 forces de la concurrence)





III. Analyse interne et externe: modèle SWOT

Forces (Strengths)

- Expertise / Brevets
- Nouveaux produits ou services
- Avantage coût / savoir-faire
- Processus et procédures
- Qualité
- Marque ou réputation forte

Faiblesses (Weaknesses)

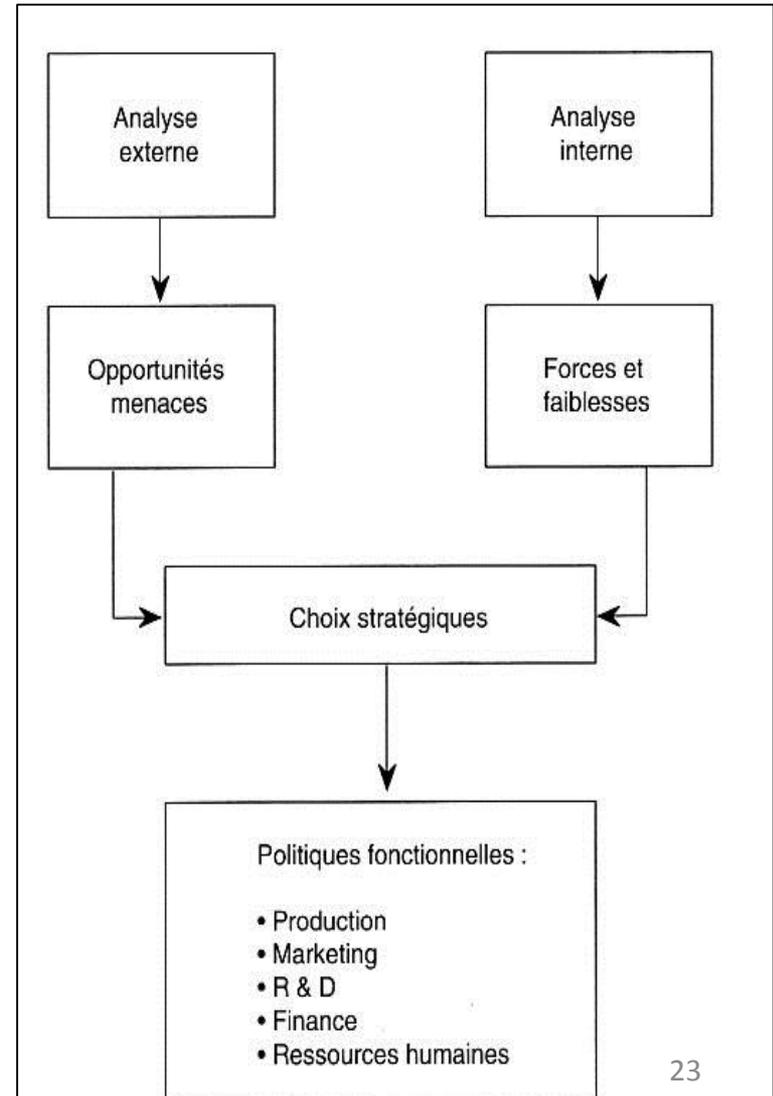
- Manque d'expertise
- Produits et service indifférenciés
- Accès aux canaux de distribution
- Qualité des produits / services
- Mauvaise réputation

Opportunités (Opportunities)

- Marchés émergents
- Fusions, alliances stratégiques
- Nouveaux marchés
- Suppression de barrières

Menaces (Threats)

- Nouveaux concurrent
- Guerre des prix
- Nouveaux produits de substitution
- Nouvelle imposition sur produits



Conclusion

- L'analyse stratégique consiste à répondre aux questions:
 - Quels changements vont survenir dans l'environnement
 - Comment ils vont affecter l'entreprise et ses activités?
 - Quelles sont les ressources et les compétences de l'organisation
 - Comment elles lui procurent un avantage concurrentiel

Conclusion

- L'analyse stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie
- La difficulté réside dans le fait que :
 - les conditions concurrentielles,
 - les marchés
 - les technologies,
 - les concurrentsvont être différents suivant les activités de la firme.

Complément de bibliographie

- Yildizoglu, M. « **Introduction à la théorie des jeux** », édition Dunod, 2003 (disponible en bibliothèque).
- Pénard, T. « **Concurrence et économie industrielle** », chapitre du Manuel *Economie*, Editions Eyrolles, 2008.

Chapitre 3

Les stratégies de développement

- Les enjeux du développement :
 - Concurrence ;
 - Apprentissage organisationnel ;
 - Performance financière (investisseurs).
- Selon les résultats de l'analyse de l'environnement interne et externe, l'entreprise peut être menée à faire des choix stratégiques : diversification, spécialisation, intégration verticale/horizontale, croissance interne/externe, modes de rapprochements, etc.

1. Les options stratégiques (I. Ansoff)

	MARCHE ACTUEL	MARCHE NOUVEAU
PRODUIT ACTUEL	<p>Spécialisation :</p> <p>développer la part de marché dans le marché actuel avec le produit actuel</p>	<p>Développement du marché:</p> <p>le produit actuel est lancé dans un nouveau marché ou segment</p>
PRODUIT NOUVEAU	<p>Développement de produit :</p> <p>un nouveau produit est introduit dans le marché ou segment actuel</p>	<p>Diversification:</p> <p>un nouveau produit dans un nouveau marché</p>

La spécialisation

- Stratégie visant l'obtention d'une forte position concurrentielle en se concentrant sur un seul domaine d'activité ;
- Ex : Boeing, Intel ;
- La spécialisation va de pair avec l'attrait du marché;
- L'objectif est d'avoir la plus grande part dans un marché attractif ;

La diversification

- La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité d'une entreprise (Stratégor, 2005 : 205) ;
- Deux voies possibles :
 - Une évolution progressive, permet de tirer profit des **synergies** ;
 - Un changement radical de métier permet de répartir les risques.
- La technologie ou marketing sont les deux pivots fondamentaux d'une stratégie de diversification.

Trois formes de diversification (I. Ansoff)

- Diversification verticale : intégration des activités situant en amont ou en aval de la filière de production ;
 - L'objectif est d'augmenter le pouvoir de négociation, réduire **les coûts de transaction**.
- Diversification horizontale : développement des activités complémentaires avec le métier de base.
 - L'objectif est de bénéficier des effets de synergie
- Diversification conglomérale (non liée) : développement des activités sans rapport avec les uns avec les autres
 - L'objectif est de répartir les risques, améliorer la rentabilité, financer des investissements.

La tendance au recentrage

- À partir des années 80 : crises économiques, concurrence, coûts de contrôle, risques des marchés financiers ;
- ➔ Recentrage : repli sur le métier d'origine dans lequel les entreprises ont un avantage concurrentiel (# diversification conglomérale) ;
 - l'objectif est de retrouver la cohérence stratégique et une forte position sur les marchés i.e. performance financière.

2. Les stratégies génériques (M. Porter)

Arme

Désavantage
cout

Avantage cout

Champ

	perception du produit (qualité)	coûts faibles
Un segment tout entier	Différenciation	Domination par les coûts
Un segment particulier (Niche)	Focalisation	

La domination par les coûts

effet d'expérience (économie de croissance)

+/ou

économie d'échelle

+/ou

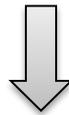
pouvoir de négociation (vis-à-vis des Frs)

+/ou

maîtrise de la chaîne logistique

=

maîtrise des coûts



**produits à faible coûts et à grande quantité
(souvent à qualité modérée)**

- La différenciation : consiste à éviter la concurrence de prix, en se démarquant -des concurrents- par un avantage (qualité, services, technologie, image de marque) ;
 - La focalisation: la concentration sur un seul segment (**niche**), en lui proposant une offre attractive. Elle correspond à une stratégie de spécialisation.
- Le choix de chaque stratégie est lié à :
- la structure concurrentielle d'une part ;
 - et les capacités de l'organisation d'autre part.

3. Les stratégies de croissance

- La croissance correspond à l'accroissement de la taille de l'entreprise ;
- Objectifs : chercher **la taille critique**, chercher le *leadership*, répondre aux exigences du marché ;
- Selon que la combinaison des facteurs de production est réalisée ou à faire, la croissance est respectivement externe ou interne.

La croissance interne

- Appelée aussi croissance organique ou naturelle : correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise à travers la combinaison de moyens de production. Ces derniers sont soit auto générés par l'entreprise ou acquis sur le marché (compétences, biens d'équipement, technologie, etc.).

La croissance externe

- Consiste à la prise de contrôle de moyens de production déjà combinés i.e. achat d'autres entreprises (fusions-acquisitions) ;
 - Acheter son concurrent (stratégie de spécialisation) ;
 - Acheter son fournisseur ou client (diversification verticale) ;
 - Acheter une entreprise appartenant a d'autres domaines d'activité (diversification conglomerale).
- L'objectif est de baisser les coûts, accroître l'efficacité, combiner les ressources, créer des synergies...

Les alliances stratégiques (croissance conjointe)

- Un arrangement coopératif de long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui s'engagent dans des activités d'affaires pour un gain économique mutuel ;
- Peuvent être conclues entre des firmes concurrentes ;
- Plusieurs formes : *joint-venture* (ou coentreprise), contrat (de licence, R&D), prise de participation (unique, croisée) ;
 - Objectifs (pourquoi des entreprises concurrentes collaborent-t-elles ?) : **apprentissage organisationnel, partager les coûts et les risques de l'innovation, minimiser les coûts de production et de transaction...**

Exercice pour la semaine prochaine

Cherchez des informations sur l'article suivant :

✦ Auteurs : Gary Hamel, Yves L. Doz, and C.K. Prahalad,

✦ Publié dans : Harvard Business review, January-February 1989, pp. 133-139.

Quel est le titre de l'article et son idée principale ?

4. L'innovation

- C'est la mise en œuvre d'une découverte, invention, d'un concept ou tout simplement d'une idée ;
- Permet de conquérir un marché ou d'améliorer le fonctionnement d'une organisation ;
- Innovation + management = position concurrentielle ;
- En 1976, 33 % du chiffre d'affaires des 500 plus grosses entreprises américaines était réalisé par des produits de moins de cinq ans. En 2008, ce ratio était de 49 %.

Innovation de processus Vs de produit

- Innovation de processus : porte sur les procédures de fabrication, processus organisationnels (aspects de la chaîne de valeur)...
- Innovation de produit : les modifications touchent le produit ou le service proposé au client , au niveau de sa fabrication, fonctions, commercialisation, etc. (caractéristiques intrinsèques, extrinsèques).
- Généralement, l'innovation de produit est le résultat de l'innovation de processus.

Innovation radicale Vs incrémentale

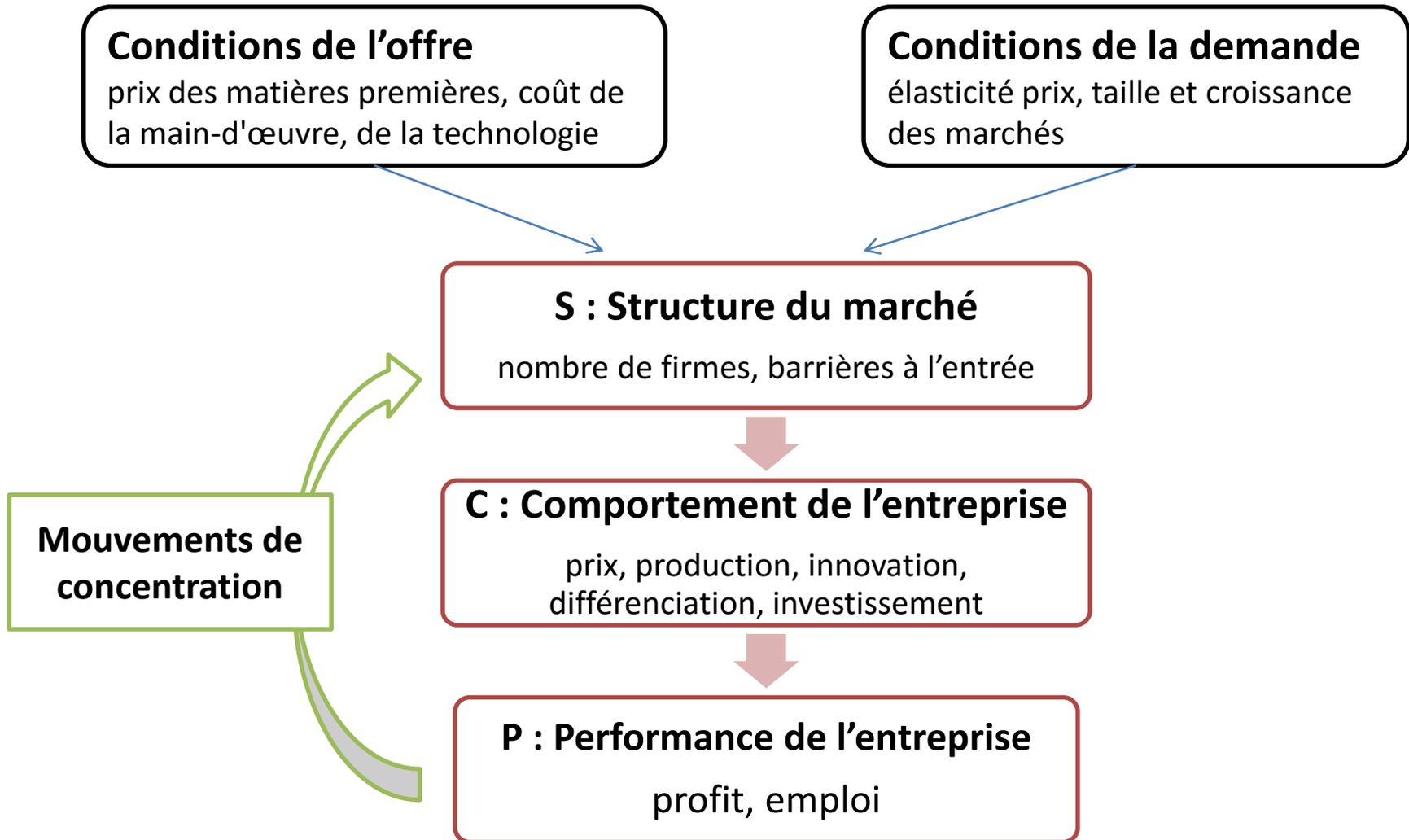
- Innovation incrémentale : progressive, de faible ampleur ;
- Innovation radicale : provoque une rupture avec le passé et s'accompagne d'un bouleversement technologique (concept de destruction créatrice).
- Qu'elle soit radicale ou incrémentale, l'innovation peut porter sur le processus ou le produit .

Chapitre 4

Structure des marchés et concurrence

I. Les modèles classiques d'analyse des marchés

1. Le modèle SCP



Typologie des marchés selon le niveau de concurrence

Les neufs structures de marché selon H. Stackelberg

Offreurs Demandeurs	un	plusieurs	Multitude
un	Monopole bilatéral	Monopsone contrarié	Monopsone
plusieurs	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsone
multitude	Monopole	Oligopole	Concurrence parfaite

Le monopole

- Situation dans laquelle, pour des fonctions données de demande et de coût, le monopoleur établit le prix qui maximise son profit ;
- Ne pas trop augmenter les prix au-delà du *prix de réserve*, sous peine de perdre la demande (produits de substitution) ;
- Peut être acquit grâce à l'innovation : *monopole de l'innovateur* ;
- Les monopoles sont provisoires : imitations, nouveaux entrants
- La durée du monopole dépend de la capacité d'innover et les barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée

- Sont des obstacles devant être surmontés par tout nouvel acteur souhaitant pénétrer ce marché ;
- Elles constituent, pour les acteurs en place, une protection contre les nouveaux entrants ;
- Ces barrières peuvent être :
 - Réglementaires : liées à la réglementation du secteur (les lois), ...
 - Structurelles : liées aux conditions de fonctionnement du secteur : coûts fixes, effets d'échelle, technologie de pointe, capital conséquent,...
 - Stratégiques : liées au comportement des acteurs : réputation des acteurs en place, menace d'une guerre des prix, marketing et communication,

L'oligopole

- Les choix de chaque entreprise affecte ceux de ses concurrents : forte dépendance entre firmes rivales ;
- Risque d'entente ou collusion ;
- Le risque est plus élevé en cas de duopole ;
- Équilibre de Cournot : l'entreprise doit faire exactement le contraire que ses concurrent (en termes de prix et quantités) ;
- Équilibre de Nash : les prix ou les quantités que l'entreprise choisit correspondent à la meilleure réponse possible en fonction des choix des concurrents.

I. Les modèles classiques d'analyse des marchés

www.economie-gestion.com

2. Le modèle de la concurrence pure et parfaite

Hypothèse	Mise en cause
<u>Atomicité de l'offre et de la demande</u> : aucun acteur n'a une influence sur le marché	Rapprochements entre firmes : mouvements de fusions-acquisitions, constitution de pôles industriels, cartels...
<u>Homogénéité de l'offre</u> : produits identiques substituabilité parfaite des vendeurs	Différenciation : Associer une plus-value au produit (caractéristiques intrinsèques et extrinsèques)
<u>Fluidité des marchés</u> : libre entrée et sortie aux marchés par les vendeurs et les acheteurs et libre circulation des facteurs de production.	Barrières à l'entrée et à la sortie aux filières
<u>Transparence</u> : acheteurs et vendeurs sont parfaitement informés.	Asymétrie d'information, campagnes publicitaires.

Structure des marchés et dynamique concurrentielle

Fort potentiel de profit <i>Marchés caractérisés par :</i>	Faible potentiel de profit <i>Marchés caractérisés par :</i>
Existence de barrières à l'entrée et sortie ;	Libre entrée et sortie ;
Marchés non suffisamment informés ;	Parfaite information ;
Faible pouvoir de négociation des fournisseurs (baisser les coûts) et clients (augmenter les prix) ;	Faible pouvoir de négociation des firmes face à leurs clients et fournisseurs ;
Inexistence des produits de substitution ;	Existence de produits de substitution.

II. La concurrence imparfaite et émergence de l'économie industrielle

- La structure des marchés est actuellement une concurrence imparfaite : monopole, oligopole, concurrence monopolistique.
- Concurrence monopolistique (ajoutée par E. Chamberlin en 1933) : de nombreux producteurs, mais diversifiant leur offre.
- Cette structure remet en cause l'homogénéité des produits, i.e. diversification ;
- Les entreprises bénéficient d'une position de monopole grâce aux économies d'échelle et à l'innovation.

La théorie des jeux

- S'inscrit dans le cadre de la décision en univers incertain.
- L'objectif de la théorie est de déterminer le comportement des agents rationnels ayant à prendre une décision sans connaître celle des autres participants
- Le champ d'application : décisions d'entreprise en situation de concurrence imparfaite, les marchés financiers, négociation avec les syndicats...

II. La concurrence imparfaite et émergence de l'économie industrielle

1. L'équilibre de Nash

- Équilibre de Cournot : le profit (équilibre) d'une entreprise se réalise en réagissant en fonction de l'anticipation des actions (quantité de production) des autres rivales ; faire l'inverse de ce que font les autres
- J. Nash, prix Nobel d'économie en 1994 : l'équilibre n'est pas unique, il existe autant de stratégies que de joueurs, il y a équilibre même avec plusieurs stratégies, en situation d'équilibre (de Nash) aucun acteur ne souhaite modifier sa stratégie compte tenue de celle des autres sous peine de perdre ses gains.
- Dans le cas d'un jeu à somme nulle : la meilleure stratégie est l'entente

II. La concurrence imparfaite et émergence de l'économie industrielle

2. Le dilemme du prisonnier

		Joueur 2	
		Dénonce	Se tait
Joueur 1	Dénonce	-6 ; -6	0 ; -8
	Se tait	-8 ; 0	-1 ; -1

- Si chacun poursuit son propre intérêt, le résultat obtenu n'est pas optimal ;
- Sous certaines conditions, un jeu coopératif, (entente entre les joueurs), conduit à un équilibre (gain) supérieur que celui qu'un jeu non coopératif

III. Approche juridique des comportements des acteurs

1. Les collusions

- C'est une entente ou un cartel entre des entreprises qui se fait au détriment de leurs clients et/ou de leurs fournisseurs. Exe : accord sur des prix élevés, partage des marché (Pénard, 2008 ; p. 81) ;
- Elles sont interdites par la loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence (article 6)
- Ce sont des pratiques anticoncurrentielles

La loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence

Article 10 : Les Opérations de Concentration Economique

- *Tout projet de concentration ou toute concentration de nature à porter atteinte à la concurrence, notamment par création ou renforcement d'une position dominante...*
- *Une concentration...résulte de tout acte...qui emporte transfert de propriété ...d'une entreprise...qui a pour objet de permettre à une entreprise ou à un groupe d'entreprises d'exercer, directement ou indirectement, sur une ou plusieurs autres entreprises une influence déterminante.*
- La concentration porte atteinte à la concurrence

La mesure de la concentration

- L'indice de concentration C_i permet de donner une idée rapide et précise sur le degré de concurrence ;
- Il indique la part de marché (en %) des i plus importantes entreprises .
- Exemple : C_4 indique la PM des 4 plus importants producteurs sur le marché

Exemple

Indices de concentration économique du secteur des GMS* à partir du chiffre d'affaires

– Nombre total des opérateurs : 7

Indicateurs	2006	2007	2008	2009
C1	0,51	0,53	0,54	0,53
C2	0,73	0,73	0,72	0,68
C4	0,96	0,94	0,93	0,93

L'analyse de l'indice de concentration C_2 évalué à 68% à partir du CA en 2009, permet de conclure que **le marché des GMS est oligopolistique** avec la suprématie des deux enseignes Marjane et Métro du point de vue du chiffre d'affaires.

* Grandes et Moyennes Surfaces

Source : Rapport sur la concurrentiabilité du secteur des GMS, réalisé par le conseil de la concurrence (Juillet 2011)

Autre exemple : industrie pharmaceutique

Evolution des indices de la concentration C4, C8 et C20

– Nombre total des opérateurs : 40

Années	C4	C8	C20
2005	45	66	95
2006	45	66	95
2007	45	65	95
2008	44	65	95
2009	44	64	95

Le secteur pharmaceutique marocain est donc un secteur concentré et la tendance à la baisse de cette concentration est restée non significative au cours des 5 dernières années.

III. Approche juridique des comportements des acteurs

2. Les fusions-acquisitions sont -t- elles des concentrations ?

- Pour qu'elles soient légales il faut qu'elles ne créent pas une situation monopolistique ;
- Ou qu'elles n'abusent pas trop de leur pouvoir pour influencer le marché ;
- Les concurrents peuvent dénoncer une situation de *trust* si la fusion entraîne -sur le marché- une **augmentation significative et non transitoire des prix** ;
- C'est la règle du SSNIP (*Small but Significant Nontransitory Increase in Price*) appliquée par le département américain de la justice.
- Augmentation significative : $\geq 5\%$; non transitoire : > 1 an ;

Exemple

- Supposons que BMW fusionne avec Audi et Mercedes ;
- La commission européenne peut vouloir interdire cette fusion sous prétexte qu'elle entraînerait une situation monopolistique (concentration) ;
- BMW peut répondre qu'il y a d'autres concurrents que Mercedes et Audi sur le marché allemand ;
- Aussi, si la fusion entraîne une augmentation de prix inférieure à 5% BMW aura raison, ceci révèle qu'il y a effectivement d'autres concurrents.

Travail à faire

Le marché bancaire au Maroc est-il concurrentiel ?

Réponse à partir des articles :

« Concurrence bancaire une radioscopie difficile »

« Concurrence bancaire: les axes majeurs du progrès »

L'Economiste du 5 mars 2013

« Le secteur bancaire marocain moyennement concentré »

Le Matin du 5 Mars 2013

« Concurrentiabilité dans le secteur bancaire : ces banques qui se partagent le gâteau du marché marocain »

Aujourd'hui le Maroc du 4 mars 2013

Chapitre 5

les conséquences de l'asymétrie
d'information
*-théorie des coûts de transaction et
théorie de l'agence-*

Introduction

- À partir des années 1980 : la non-transparence des marchés est de plus en plus observée → apparition d'un nouveau concept : asymétrie d'information
- **Asymétrie d'information** : situation dans laquelle des agents sont plus informés que d'autres.
- ➡ de nouvelles hypothèses de l'économie industrielle du XXIe siècle ;
- Nouveaux concepts : aléa moral, sélection adverse, opportunisme des agents...
- Deux théories essentielles :
 - La théorie des coûts de transaction d'*Olivier Williamson* (1975).
 - La théorie de l'agence de *Jensen & Meckling* (1976).

I. La théorie des coûts de transaction

- Elle est la référence dans l'analyse des concentrations verticales ;
- Les coûts de transaction se réfèrent aux dépenses engagées dans la négociation, la rédaction, l'application et le suivi des contrats ;
- mais aussi pour le maintien du pouvoir et la stabilisation de la relation ;

- L'ensemble de ces coûts deviennent plus ou moins importants selon deux types d'attributs :
 - les attributs humains : concernant les parties de la transaction,
 - les attributs contractuels : concernant le contrat lui-même.

Les attributs qui rendent les coûts de transaction plus ou moins importants

- Les attributs humains : il s'agit des comportements issus de la nature humaine des agents. C'est principalement :
 - **la rationalité limitée** : constitue la principale raison de l'incomplétude des contrats (voire exercice).
 - **l'opportunisme**, est la tentative de réaliser des gains individuels à travers un manque de sincérité ou l'honnêteté.
 - Opportunisme ex-ante : tricherie avant la passation su contrat
 - Opportunisme ex-post : tricherie pendant l'exécution du contrat

La rationalité limitée (Herbert Simon)

- Les individus sont loin de posséder tous les éléments d'informations qui feraient de leur décision un acte purement rationnel ;
 - Leurs capacités : capacité de traitement de l'information limitée, temps disponible,
 - Leurs motivations : préférences conflictuelles des décideurs par rapport aux buts organisationnels,
 - L'information qu'ils possèdent est incomplète et imparfaite, manque de données ;
 - Les problèmes sont parfois complexes,

Les attributs qui rendent les coûts de transaction plus ou moins importants

- les attributs de la transaction : il s'agit des caractéristiques du contrat lui-même C'est principalement:
 - **l'incertitude** : technologique, légale ou réglementaire, et concurrentielle
 - **la spécificité de l'actif** : c'est le degré auquel la transaction implique des investissements durables (ex, réseaux de télécommunication, immobiliers, infrastructure, etc.). La spécificité de l'actif induit un lien de dépendance durable entre les parties.

- Williamson induit que les conséquences de la rationalité limitée et de l'opportunisme seront moins fatales si la transaction en question est moins compliquée, moins incertaine, et que les informations sont plus accessibles ;
- En comparant les coûts des trois alternatives : **le marché, la firme, et les formes hybrides**, l'entreprise doit finalement choisir le mode de gouvernance le plus efficace.

Les modes de gouvernance

1. **Le marché (acheter)** : il s'agit pour l'entreprise de se fournir auprès des fournisseurs qui offrent le meilleur rapport qualité/prix ;
 - L'entreprise a intérêt à recourir au marché dans le cas où les actifs en jeu ne sont pas spécifiques, et d'une faible incertitude environnementale.

Les modes de gouvernance

2. **La hiérarchie (faire)** : il s'agit pour l'entreprise de recourir à ses fonctions ;
- La hiérarchie est plus "flexible" que le marché.
 - Elle sera donc particulièrement adaptée pour les transactions empreintes d'incertitude et qui nécessitent un niveau d'investissements spécifiques conséquent ;
 - L'autorité hiérarchique permettrait de contenir les risques de l'opportunisme en assurant un meilleur contrôle de l'information et une réduction de l'incertitude.

Les modes de gouvernance

- 3. Les formes hybrides (faire faire) :** Elles englobent toutes les formes de relations contractuelles qui recourent au mécanisme du marché tout en intégrant les mécanismes propres aux structures hiérarchiques ;
- Cette alternative se situe à mi chemin entre le marché et la hiérarchie ;
 - C'est le phénomène des « alliances stratégiques», ex : Joint Ventrues, sous-traitance, franchise, etc.

II. La théorie de l'agence

- La théorie de l'agence (à la suite de Jensen & Meckling, 1976) étudie la particularité de la relation de mandat, par laquelle un mandataire (ou *principal*) confie à un mandataire (ou *agent*) une mission, sans avoir au départ les moyens de bien le contrôler (*asymétrie d'information*).
- Situations courantes :
 - On confie sa voiture à un garagiste, sa santé à un médecin
 - Relation actionnaires/dirigeants ; producteur/distributeur
 - externalisation

- Donc la situation de l'un (**principal**) dépend de l'action de l'autre (**l'agent**) ;
- La TA s'intéresse particulièrement à la relation entre les **propriétaires** et les **gestionnaires** qui dirigent une entreprise.
- Comment accorder les intérêts des actionnaires et des gestionnaires ?

- Le risque d'opportunisme provient de l'agent ;
- Il profitera de l'asymétrie d'information, de l'incomplétude des contrats et de la rationalité limitée ;
- Le risque de la « **sélection adverse** » peut engendrer un « **hasard moral** » ;
 - Sélection adverse : situation dans laquelle l'agent est plus informé que le principal ;
 - Hasard moral : l'agent agit dans le but de satisfaire ses intérêts.
 - effort limité d'une manière générale,
 - dans la relation actionnaires-dirigeants, décisions motivées par l'intérêt des dirigeants plus que celui des actionnaires : « enracinement des dirigeants ».

La sélection adverse: solution

- Un contrat avec des clauses qui permettent aux agents de s'auto-sélectionner (et qui encouragent la **révélation d'information**)
- Cela permet au principal de capter **une partie de la rente informationnelle** des agents

Le hasard moral : solution

- Mettre place des :
 - Mécanismes de contrôle : conseil d'administration, audit légal, recours aux marchés financiers (OPA)
 - Systèmes d'incitation : rémunération liée aux résultats, stock options
 - mécanismes de « justification » ou de « dédouanement » ou encore de « signalement » de la part de l'agent

Ce sont les coûts d'agence.

Les coûts d'agence

- Sont de trois types :
 - Les coûts de surveillance et d'incitation
 - Les coûts d'obligations
 - Les coûts de perte résiduelle

La gouvernance

- L'ensemble de ces mesures font référence à la **gouvernance** d'entreprise ;
- Permet de contrôler l'action des dirigeants...
 - ex : examens des plans d'action, ajouts d'investisseurs institutionnels ou membres indépendants dans le conseil d'administration, surveillance des résultats, etc. ;
- Les principes de la gouvernance d'entreprise s'appliquent également au management public (établissements de l'Etat).
- Partenariat public-privé.

Chapitre 6 : créer et maintenir un avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel

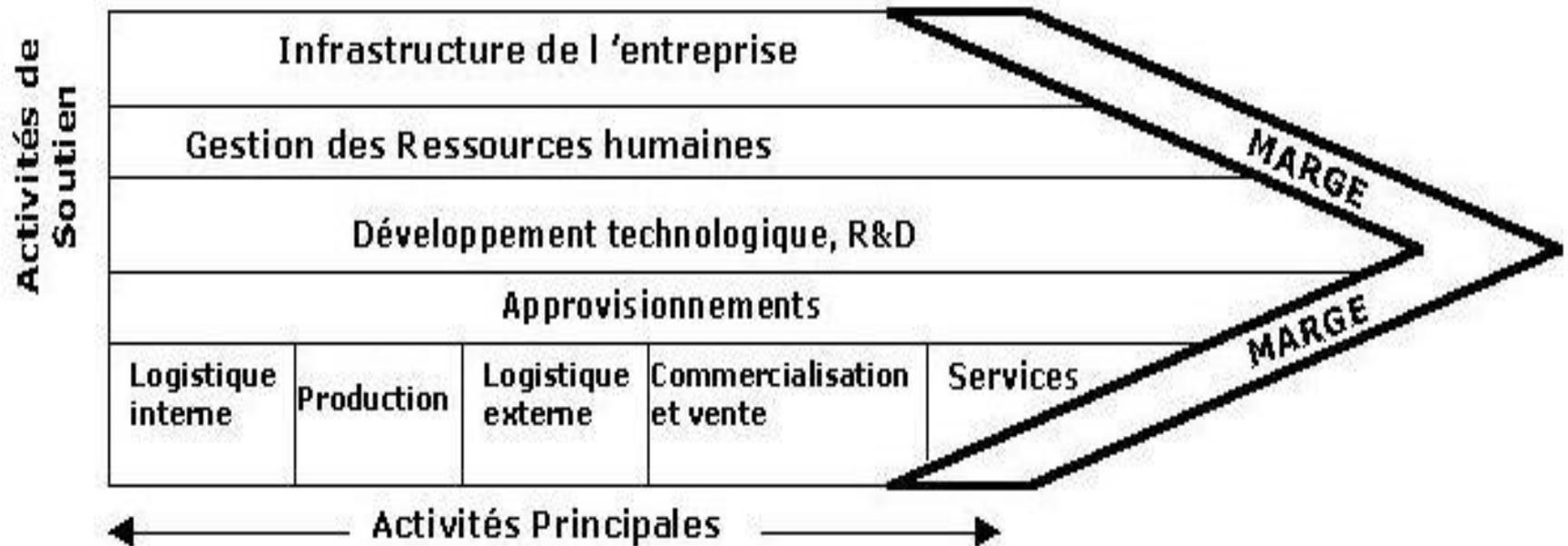
- Une entreprise possède un avantage concurrentiel si elle crée plus de valeur que ses concurrents ;
- Les sources de l'avantage concurrentiel :
 - Un positionnement stratégique (stratégies génériques)
 - Les ressources et les capacités organisationnelles
- L'AC doit être entretenu afin qu'il soit durable

Avantage concurrentiel et création de valeur

- Une entreprise qui crée plus de valeur est celle qui offre un surplus aux consommateurs et réalise des profits ;
- La création de la valeur pour le consommateur correspond au « *surplus du consommateur* » ;
- La courbe d'indifférence qualité-prix.

I. Les sources de l'avantage concurrentiel?

La chaîne de valeur (M. Porter)



La chaîne de valeur

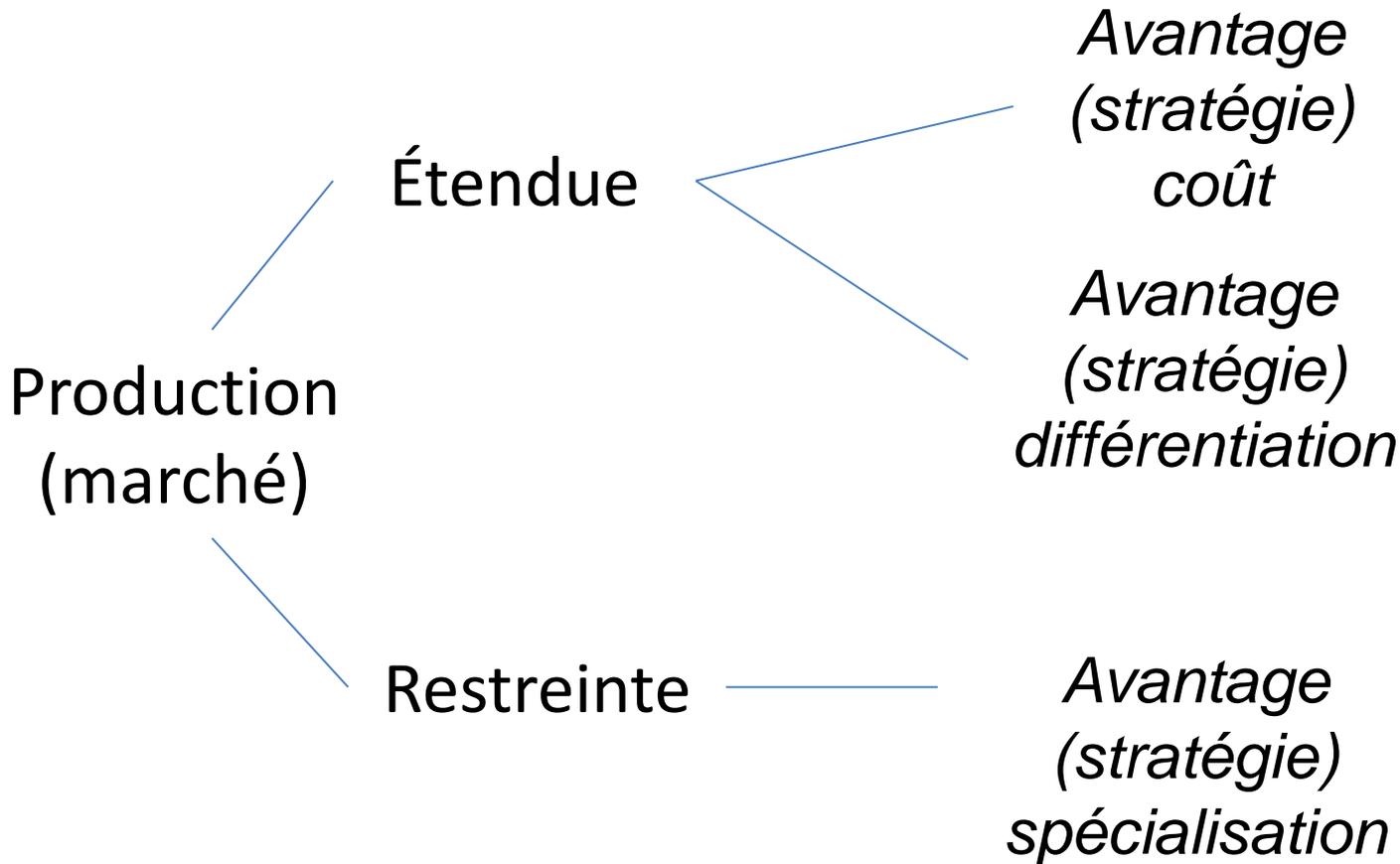
- Représente l'ensemble des tâches élémentaires de l'entreprise dans le but de :
 - comprendre le comportement des coûts ;
 - déterminer les sources de l'avantage concurrentiel dans une entreprise
- Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ses activités stratégiquement importantes à meilleur marché ou à meilleure qualité que ses concurrents.

I. Les sources de l'avantage concurrentiel?

1. Le positionnement stratégique (cf. stratégies génériques)

- Avantage fondé sur le coût
- Avantage fondé sur la différenciation
- Avantage fondé sur la spécialisation

Les trois types de positionnement



I. Les sources de l'avantage concurrentiel?

2. Les ressources et les capacités organisationnelles (voire document)

- Les ressources sont des actifs spécifiques à l'entreprise que les concurrents ne peuvent pas acquérir ;
- Les capacités organisationnelles sont les activités que l'entreprise réalise particulièrement bien ;

Dans cette perspective

- L'avantage concurrentiel réside à l'intérieur de l'entreprise c'est-à-dire dans les ressources fondamentales internes de l'organisation.
- L'entreprise est conçue comme un ensemble (ou une collection) des ressources uniques, tangibles et intangibles que l'organisation doit valoriser ;
- Pour en constituer la source de son avantage concurrentiel ;

II. Maintenir et développer un avantage concurrentiel

- Un AC peut être rapidement perdu, au profit des concurrents (imitation, rattrapage technologique, *Benchmarking*)
- Une entreprise doit maintenir son AC, par le biais de :
 - L'apprentissage organisationnel
 - L'innovation