

III. Entreprise et Compétitivité internationale

Entreprise et compétitivité internationale

DR. BELKACEM NACER Azzedine
Institut National de la Planification et de la Statistique
Professeur associé à l'INC

III. Entreprise et Compétitivité internationale

Résumé :

Cet article a pour but d'insister sur une idée aujourd'hui largement répandue et selon l'économie contemporaine est de plus en plus marquée par le phénomène de concentration des entreprises à une échelle planétaire. Or un des aspects de cette concentration est la formation de centres de décisions disposants d'un pouvoir économique de marché grâce à la prise en compte judicieuse de la stratégie de compétitivité des entreprises dans un contexte de concurrence internationale. Cette conjugaison des effets est rendue davantage nécessaire dans des situations d'économie non performante d'où l'exemple de deux entreprises algériennes se trouvant dans un tel processus.

Mots-clés :

Stratégie d'entreprise; compétitivité; concurrence internationale; concentration; croissance; échanges; rentabilité; partenariat.

III. Entreprise et Compétitivité internationale

1- Phénomène de concentration :

La croissance des entreprises accompagne souvent la réduction de leur nombre. Ce phénomène, appelé Concentration, modifie parfois la nature de l'entreprise qui peut devenir un groupe.

La concentration peut être horizontale ou verticale. Elle peut prendre aussi la forme d'un conglomérat pouvant opérer à une échelle supranationale.

1.1- Rappel sur les formes de concentration :

1.1.1) On dit qu'un secteur d'activité (comportant plusieurs unités institutionnelles ou entreprises ayant la même fonction principale) se concentre quand, de façon simultanée, le nombre de ces entreprises diminue et que leur taille augmente. On peut mesurer la concentration d'un secteur par le poids des plus grandes classées dans l'ordre décroissant des effectifs ou du chiffre d'affaires.

1.1.2) Lorsque la concentration atteint un haut niveau, c'est la nature même de l'entreprise qui varie. A la notion d'entreprise se substitue celle de groupe. Celui-ci est un ensemble de sociétés comprenant une société-mère et des sociétés dépendantes. Quand la société-mère détient plus de 50% du capital, la société dépendante s'appelle une filiale; quand la société mère détient entre 10 et 50% du capital de la société dépendante, on dit qu'elle possède une participation.

1.1.3) La croissance est dite interne lorsqu'elle se réalise par autofinancement ou appel aux actionnaires (augmentation de capital). Par autofinancement, elle exige une activité contexte boursier favorable et un jugement positif du marché concernant les perspectives de développement. Pour croître plus rapidement une société peut fusionner avec d'autres, ou en prendre le contrôle par des O.P.A. (Offre Publique d'Achat d'Actions en bourse), ou en acheter à des conditions avantageuses. On parle alors de croissance externe.

1.1.4) La concentration horizontale est le regroupement d'entreprises fabriquant le même produit. Elle vise donc la spécialisation et le contrôle d'une part importante du marché. Par exemple, les firmes automobiles françaises ont été progressivement absorbées par Peugeot et Renault. La concentration verticale, par contre, regroupe des entreprises complémentaires. Elle permet de dominer tout le processus de production, des matières premières au produit fini. Elle s'inscrit dans une logique de filière. Par exemple, Unilever dans le domaine des corps gras, a développé ses activités de la plantation au produit fini. Le conglomérat quant à lui, est un regroupement d'entreprises diverses en vue de répartir les risques sur plusieurs secteurs et de multiplier les possibilités de croissance. Contrairement aux concentrations horizontale et verticale qui répondent à des stratégies essentiellement industrielles, la concentration conglomérale correspond à une stratégie essentiellement financière.

1.2- Facteur de contraction supranationale des entreprises : le paradigme OLI

1.2.1) L'économie mondiale tend à se transformer (on le verra plus explicitement dans le point suivant) en une zone unique d'échange et de production. Cette évolution est à l'origine d'une internationalisation croissante des économies; ce qui se traduit tout d'abord par une forte croissance des échanges de biens et de services, puis des capitaux, et

enfin par une concentration extrêmement poussée des processus de production industrielle. Cette dernière étape apparaît à travers une accélération de la mobilité des facteurs de production; elle prend la forme de migrations des travailleurs ou de délocalisations des firmes.

1.2.2) L'économiste américain Dunning a proposé, dans ce cadre, "une théorie électorique" ou encore le paradigme OLI qui reprend les initiales de trois grands types d'avantages à la multinationalisation.

1.2.2.1) Un avantage monopolistique (O comme ownership advantages). Cet avantage résulte de nombreux actifs incorporels que les multinationales sont les seules à posséder. Ces actifs comprennent la propriété intellectuelle des technologies, des noms de marque, des droits d'auteurs, auxquelles il faut ajouter le capital humain (les compétences des salariés et le capital financier associés à ces actifs). La technologie permet une plus grande différenciation des produits et confère des avantages compétitifs qui s'ajoutent à ceux procurés par la taille de l'entreprise, les économies d'échelle qu'elle réalise, l'expérience acquise dans ses opérations d'internationalisation antérieures.

1.2.2.2) Un avantage à la localisation à l'étranger (L). Cet avantage résulte de la disponibilité des matières premières locales, de l'économie des coûts de transports, des caractéristiques particulières du marché local, de la suppression de la distance "psychique" (langue, culture), de la possibilité de profiter des avantages comparatifs dans chaque localisation, des moyens d'entente sur les marchés locaux.

1.2.2.3) Un avantage à l'internalisation (I). Cet avantage se réfère aux travaux de Coase (1937) et surtout de Williamson ("Les institutions de l'économie" 1994). Ces auteurs étudient le problème de la stratégie de la firme confrontée au choix du mode d'approvisionnement en biens et services nécessaires à son activité générale.

L'alternative est soit le recours au marché soit à l'organisation, c'est à dire l'internalisation de la production. Le choix se fera en fonction des coûts de transaction attachés aux opérations d'échange que doit faire la firme. Les avantages de l'internalisation sur les transactions de marché, avantages qui poussent la firme à la multinationalisation, résideront dans la diminution des coûts d'échange et des droits de propriété, dans la réduction des incertitudes (liées à l'évolution du prix des différents approvisionnements des pratiques protectionnistes, ...), dans un meilleur contrôle de la qualité des produits et de leurs débouchés, dans une internalisation des "externalités" (la firme, par exemple, profite de l'amélioration des compétences de ses salariés et du perfectionnement des technologies incorporées dans ses investissements).

Un récapitulatif des différents avantages à la concentration supranationale peut se présenter comme suit :

TYPE DE CRITERE	Incidence de la concurrence internationale
RENTABILITE	Variable selon les branches mais tendant à accentuer les positions extrêmes.
INDEPENDANCE	Tendant à rendre plus difficile l'obtention de cet objectif ou tendant à en modifier le contenu.
CROISSANCE	Généralement favorable à un taux plus élevé grâce à l'élargissement du marché.
Minimisation du Risque (Sécurité)	Tendant à accroître l'importance de ce facteur sauf pour les firmes dominantes.

2. Caractéristiques essentielles des mutations financières à l'échelle planétaire :

2.1-La règle des trois D :

L'expression des marchés financiers s'est brutalement accélérée depuis le milieu des années 1980. La mondialisation de l'économie s'appuie désormais sur une globalisation financière définie comme la mise en place d'un marché unifié de l'argent au niveau planétaire; cette unification s'est réalisée par un triple mouvement selon la règle des trois D : déréglementation, décloisonnement, désintermédiation.

2.1.1) La déréglementation a principalement consisté à assouplir les règles régissant les mouvements de capitaux au sein du système financier international. Appareu aux USA, elle s'est répandue dans le monde dès les premières années 1980 : marchés financiers du Royaume-Uni, du Japon, de France en particulier. La mobilité des capitaux s'en est trouvée accélérée, mobilité géographique mais aussi interne (substituabilité). La substituabilité est la capacité de passer aisément d'un type de placement à un autre grâce à la prolifération de nouveaux instruments financiers : possibilité d'ouvrir un compte en devises, de "sauter" d'une devise à une autre, de souscrire à des actions ou à des obligations étrangères.

2.1.2) Le décloisonnement veut dire l'abolition des cloisons entre marchés jusque-là différents et séparés. Ce décloisonnement s'observe aussi bien entre les marchés nationaux qu'à l'intérieur de ceux-ci. En interne, on assiste à un élargissement des compartiments qui existaient entre le marché monétaire (argent à court terme), le marché financier (capitaux à plus long terme), le marché des changes (échanges des monnaies entre elles), le marché à terme, etc ... Ces marchés sont à présent de simple sous-parties d'un marché financier global, lui-même devenu mondial. Il est facile pour les différents intervenants de passer d'un marché à un autre. Ce mouvement intense de déspecialisation des activités financières n'a cessé de se développer au point, où au Royaume-Uni le "BigBang" de la fin des années 1980 a conduit, entre autre, à l'assimilation de la fonction des contrepartistes et des courtistes et a permis à des non résidents de devenir co-chefs de file lors d'émissions étrangères.

III. Entreprise et Compétitivité internationale

2.1.3) La désintermédiation est le recours direct à des opérateurs internationaux aux marchés financiers (finance directe ou désintermédiation) sans passer par les différents intermédiaires bancaires (finance indirecte) pour effectuer leurs opérations de placement et d'emprunt. La désintermédiation a ainsi été favorisée par la déréglementation; celle-ci a favorisé les "innovations financières" en étant à l'origine de nouveaux instruments financiers de plus en plus sophistiqués. Ces nouveaux instruments ont pour but :

- De faciliter le financement des entreprises et des administrations publiques. S'appuyant sur l'exemple français, on constate que la création de titres de créances négociables tels que les billets de trésorerie (émis par les entreprises) ou les bons du Trésor négociables (émis par les administrations publiques) a permis un accès plus facile des agents économiques aux financements directs. De même, la réforme de la Bourse (suppression du monopole des agents de change), la création du MATIF, le désencadrement du crédit, les avantages fiscaux donnés aux placements d'OPCVM, notamment les SICAV, s'inscrivent dans une logique de libéralisation et de désintermédiation du système financier;

- De protéger les différents acteurs économiques contre les risques de changement de prix, de taux de change ou de taux d'intérêt. Les produits dérivés ont été créés dans ce but. Ils se présentent comme des contrats dont la valeur dépend (ou dérive) de celle d'un actif (par exemple, un emprunt d'Etat) ou d'un indice financier (par exemple l'indice du marché boursier). Ces produits dérivés se présentent enfin sous la forme de contrat à terme ou futurs, de contrats d'échange ou swaps, d'options.

2.2- La croissance du commerce mondial, levier pratique des mutations financières :

L'environnement international se caractérise par une croissance du commerce mondial supérieure à celle de la production mondiale. Cette évolution est repérée par l'élévation de deux ratios : le coefficient de dépendance (M/PIB) et le coefficient d'ouverture (X/PIB). Elle s'explique essentiellement par :

- La hausse de la demande mondiale,
- La révolution des transports et des télécommunications,
- Les facteurs de multinationalisation des firmes (dont la règle de trois D) et leurs conséquences en termes de tendance à un accroissement des échanges plus soutenu des produits manufacturés d'une part et des services par rapport aux marchandises d'autre part.

Par ailleurs, il est constaté au sein du commerce international à la fois une hiérarchisation de grandes puissances commerciales, une triplisation croissante des échanges (autour de la Trade : U.E, Amérique du Nord, Asie du Sud-Est) et une régionalisation de ces mêmes échanges (commerce intra-zone). Ces trois formes étant évidemment soumises aux principes et règles de fonctionnement de l'OMC.

III. Entreprise et Compétitivité internationale

3 La compétitivité analysée en termes de coûts :

A moins que l'entreprise ne se trouve dans une zone abritée ou qu'elle puisse (grâce à une stratégie de marketing appropriée) échapper largement à une concurrence par les prix, il lui faut attendre un "coût moyen par unité produite" compétitif pour défendre ou améliorer sa place sur le marché. Or le coût moyen unitaire est fonction de plusieurs éléments : productivité physique des facteurs de production, coût de l'adaptation au marché, impact du taux de change. Aussi apparaît-il que la compétitivité est le résultat convergent d'une série d'éléments imbriqués les uns dans les autres dont certains semblent dépendre presque exclusivement de l'entreprise elle-même mais dont d'autres constituent un environnement dans lequel l'entreprise doit pouvoir s'insérer. Le coût compétitif est par conséquent dans la combinaison optimale de facteurs propres à l'entreprise (techniques et de gestion) et de facteurs exogènes (liés à l'environnement).

3.1 Facteurs techniques :

3.1.1) Les moyens de productions : le coût compétitif est fonction de l'agencement approprié des moyens de production.

3.1.2) Capacité d'innovation : le coût compétitif est ensuite fonction de la capacité technique d'innovation de la firme, en matière de nouveaux procédés, de nouvelles techniques, d'économies de matières, ... La firme peut disposer ici d'une certaine autonomie de comportement.

3.1.3) L'échelle de production : les coûts ne sont pas indépendants de la dimension de l'établissement, voire de la taille de l'entreprise ou de celle du groupe. Cette question a donné lieu à de nombreuses controverses, mais beaucoup parmi les études solides penchent vers la conclusion que des seuils de dimension existent effectivement pour être en mesure de soutenir la concurrence internationale.

3.2 Facteurs de gestion :

3.2.1) Structure de l'entreprise ou du groupe : le coût compétitif n'est pas indépendant. Cette exigence concerne sous certains aspects la question de dimension, mais elle englobe aussi l'insertion harmonieuse de l'établissement ou de l'entreprise dans un réseau cohérent et lui-même compétitif de liaisons interentreprises ou inter branches (amont et aval).

3.2.2) La gestion interne : le coût compétitif est fonction de l'efficacité du management, et de l'opportunité de certaines décisions conjoncturelles.

3.3 L'environnement général :

D'une manière de plus en plus exacerbée, notamment avec les effets de la mondialisation, le coût compétitif est très lié à l'environnement général. L'entreprise ne

III. Entreprise et Compétitivité internationale

peut échapper aux répercussions qu'ont dans beaucoup de domaines qui la concernent (taux de l'argent, fiscalité, niveaux de rémunérations, politique de l'emploi, taux de change...). Les choix macro économiques et les variantes du climat politique ambiant.

4 Stratégie d'entreprise et concurrence internationale :

4.1 Quels types de stratégie par rapport au marché ?

4.1.1) Les raisons de l'importance du concept de stratégie sont à rechercher essentiellement à travers les éléments développés jusque-là, en l'occurrence les tendances de concentration des entreprises et de globalisation financière, mais aussi à travers la nécessaire prise en compte du "coût compétitif". En effet, on observe même une accélération des mutations technologiques, une modification du rôle de l'offre et de la demande en fonction de l'action-marketing, une volatilité des marchés d'où une élévation du coût lié au risque.

4.1.2) C'est pourquoi la stratégie d'entreprise est conçue à partir du couple "marché-produit" non pas sur la base exclusive

D'une relation empirique entre bénéfice, production, mais en incorporant dans sa formulation les transformations de comportement et les potentialités de changement. Il s'agit alors d'une stratégie à caractère dynamique car l'environnement international et en établissent constamment des procédures prévisionnelles. Face à un marché qui n'est plus stable, il est alors possible d'envisager les types de stratégie suivant, parmi plusieurs formulations possibles :

4.1.2.1) La stratégie d'adaptation naturelle est celle de l'entreprise qui se trouve dans un marché sur lequel elle ne peut espérer avoir une influence quelconque. L'entreprise qui adopte cette stratégie s'efforce de suivre de près l'évolution de la demande; elle adapte son action (investissement, marketing) aux variations de celle-ci; de ce point de vue, on peut dire qu'elle suit l'environnement et s'y adapte; par rapport à cet environnement, son action est "neutre". En d'autre terme, l'élasticité de la demande par rapport aux variables contrôlables par l'entreprise est nulle.

4.1.2.2) La stratégie de survie en revanche, est essentiellement défensive. Il s'agit beaucoup plus d'une stratégie de productivité que d'une stratégie de croissance.

4.1.2.3) La stratégie d'expansion consiste à atteindre des taux de croissance élevés, soit par développement interne dynamique (nouveaux produits à partir de l'exploitation intensive d'un programme de recherche-développement; pénétration croissante dans le marché à partir d'un programme de marketing agressif), soit par la poursuite d'une politique systématique d'acquisitions (aussi bien par l'achat de brevets ou de licences que par prises de contrôle d'autres entreprises).

III. Entreprise et Compétitivité internationale

4.2 Incidence de la concurrence internationale sur les stratégies d'ensemble

Le profil nouveau de la concurrence internationale crée, ainsi qu'il a été indiqué auparavant, une contrainte stratégique d'environnement de type tout à fait nouveau.

Etant donné que toute stratégie s'appuie sur des critères, généralement du type : rentabilité, indépendance, croissance, sécurité (moins de risque), on peut d'abord constater que le double aspect : "menace-opportunité" de la concurrence internationale tendre généralement à infléchir l'un d'entre eux de telle manière que leur pondération ou leur hiérarchie s'en trouve modifiée. Ceci résulte assez clairement du tableau schématisé suivant :

Avantage spécifique O	Avantage localisation L	Avantage internalisation I
1- Propriété technologique	1- Différence des prix des inputs	1- Diminution du coût d'échange
2- Taille Economique d'échelle	2- Qualité des inputs	2- Diminution du volume de droit de propriété
3- Différenciation du produit	3- Coûts des transports et de communication	3- Réduction de l'incertitude
4- Dotations spécifiques (M.O., Capital, organes)	4- Distance physique (Langue, culture...)	4- Contrôle de l'offre
5- Accès aux marchés (facteurs et produits)	5- Distribution spatiale des inputs et des marchés	5- Contrôle des débouchés
6- Multinationnalisation antérieure	6- Possibilité d'entente	6- Internalisation des externalités

Le contenu, même sous sa forme très rudimentaire, du tableau montre que selon l'accent mis tel ou tel critère dans la pondération finale, la prise en compte de la concurrence internationale est de nature à peser lourdement sur les principales décisions de l'entreprise.

Enfin, il faut observer que l'incidence de la concurrence internationale tendre à donner plus d'importance à certains types de stratégie par rapport à d'autre. C'est ainsi, en particulier, que deviendront plus fréquentes les stratégies d'adaptation naturelle.

L'interaction de la compétitivité internationale et de stratégies d'entreprise, est confortée par le dernier rapport de la Banque Mondiale (2001). En effet, il est pour la première fois reconnu que l'ouverture des marchés ne permet pas toujours de stimuler la croissance ni même l'intégration dans l'économie mondiale. En revanche, une intégration rapide dans cette dernière est la conséquence, non de l'adhésion à l'OMC au sens strict, mais d'une stratégie de croissance des différents systèmes productifs, à travers les entreprises, le plus souvent très adaptée à une situation particulière. Autrement dit, toute action de libéralisation en profondeur des échanges faite de manière prématurée, sans stratégie cohérente notamment en termes de coûts d'opportunité, ne peut permettre à l'entreprise d'atteindre des niveaux acceptables de compétitivité internationale.

III. Entreprise et Compétitivité internationale

5. Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?

Les graves dysfonctionnements qu'a connu l'économie algérienne ainsi que sa vulnérabilité aux soubresauts du marché pétrolier international, se sont notamment traduits par des perturbations répétées au sein du système productif, c'est dire sur les entreprises.

C'est à ce titre que s'est posée la problématique de la mise à niveau de ces entreprises avant que ne soit mis en oeuvre un programme d'ajustement structurel (PAS) avec l'intervention du FMI marquant de ce fait le passage d'une économie fortement administrée vers une économie de marché plus ouverte sur l'extérieur. Il est alors apparu la nécessité pour certaines entreprises d'opter pour la voie du partenariat ou encore de la croissance dite externe comme on va la voir.

5.1 La voie du partenariat stricto-sensu : l'exemple de Sonatrach

L'entreprise Sonatrach a réservé à la formule du partenariat externe une place considérable dans sa stratégie de développement. Cet état de fait est rendu nécessaire en vue de faire face en particulier aux défis de la compétitivité internationale dans le secteur énergétique. Aussi les différents contrats d'association, dont principalement les contrats dits "partage de la production" ont eu des retombées généralement positives sur divers domaines.

5.1.1) Sur le plan de la valorisation des potentialités et capacités productives :

5.1.1.1) Le nombre considérable de découvertes réalisées en association fait de l'entreprise Sonatrach l'un des grands découvreurs de pétrole durant ces dernières années ;

5.1.1.2) L'augmentation de la production d'environ 40% en l'espace de six années (depuis 1996) ;

5.1.1.3) Les dépenses d'investissement dans l'amont pétrolier constituent désormais plus de 50% de la quote-part du partenaire étranger.

5.1.2) Sur le plan de l'internationalisation des activités :

5.1.2.1) Prise de participation de 40% dans une association au Yémen sur un bloc d'exploration;

5.1.2.2) Création de joint-venture avec des entreprises européennes portant commercialisation de produits GNL et GPL ;

5.1.2.3) Prise de participation au sein de la firme américaine ANADARCO pour la re gazéification du GNL algérien.

5.1.3) Sur le plan de la prise en compte de l'environnement et de l'écologie :

5.1.3.1) Lancement de programmes de protection environnementale conformément à la norme "ISO 14001".

5.1.3.2) Commercialisation de l'essence sans plomb, et du GPL/carburant.

5.1.3.3) Traitement et minimisation des rejets vers l'atmosphère (récupération de gaz torchés).

III. Entreprise et Compétitivité internationale

5.1.4) Sur le plan organisationnel et managérial :

5.1.4.1) Concentration des fonction liées au développement et plus grande autonomie aux groupes opérationnels (délégation de pouvoir, responsabilisation au niveau le plus bas);

5.1.4.2) Promotion de la ressource humaine : Formation, gestion de carrière, organisation plus transparente par métier, évolution de la perception partenariale;

5.1.4.1) Amélioration du circuit de l'information et des processus décisionnels.

5.2) La voie de la croissance externe : l'exemple de SAIDAL

L'entreprise SAIDAL a eu recours à la croissance externe sous forme de joint-venture avec des partenaires étrangers, dans un but à la fois macro économique (il suffit de rappeler que l'Algérie importe plus de 80% de ses besoins en médicaments) et micro économique (assurer un transfert de savoir-faire et de technologie, élargissement de la gamme de production et amélioration de la qualité des produits).

Cette démarche a abouti à la naissance d'une entreprise appelée SOMEDIAL, constituant une joint-venture entre l'entreprise SAIDAL (9%), le Groupement Pharmaceutique Européen (GPE) avec 78% des actions et la FINALEP (société financière Algéro-européenne) hauteur de 13%.

Cette entreprise a ainsi permis la mise en oeuvre d'un investissement considérable (980.10⁶ DA) ayant pour objectif la réalisation d'ateliers de contraceptifs oraux et d'un bâtiment central qui se charge de la production et du conditionnement des formes sèches, liquides et pâtesuses.

Par rapport à ces produits cibles, SOMEDIAL arrive à sauvegarder un niveau de compétitivité appréciable, puisque disposant d'un large réseau de distribution, elle permet d'assurer la disponibilité la plus rapide des produits de sa gamme.

SOMEDIAL en tant que forme concrète de la croissance externe, combine une action de développement associée à un transfert de technologie tout en s'appuyant sur des outils avancés de production pharmaceutique.

III. *Entreprise et Compétitivité internationale*

BIBLIOGRAPHIE

- J. AUBERT (1995) :** « Stratégies d'entreprises : du développement patrimonial au partenariat » Ed. Liaisons. Paris
- A. BENRABAH (2001) :** « Les stratégies de croissance externes. Cas de Saïdal » mémoire ESB, Alger.
- J. C. FOUFERE, C. VOISIN (1994) :** « Le système financier et monétaire international. Crises et mutations » Ed. Nathan. Paris.
- M. GERVAIS (1995) :** « Stratégie de l'entreprise " Ed. Economica 4^e édition. Paris
- G. HAMEL, C.K. PRAHALAD (1999) :** « La conquête du futur : construire l'avenir de son entreprise plutôt que de le subir » Ed. Dunod. Paris.
- C. LALANDRE (1984) :** « Stratégie des entreprises et marché international des capitaux » Ed. Economica. Paris
- I. RAMONET (1993) :** « Mondialisation et ségrégation » in *Le Monde Diplomatique*, N°18, 1993. Paris.
- Y. YOUSFI (1998) :** « Sonatrach : groupe pétrolier de dimension mondiale » *Revue l'Economie*, N°49, Alger.