

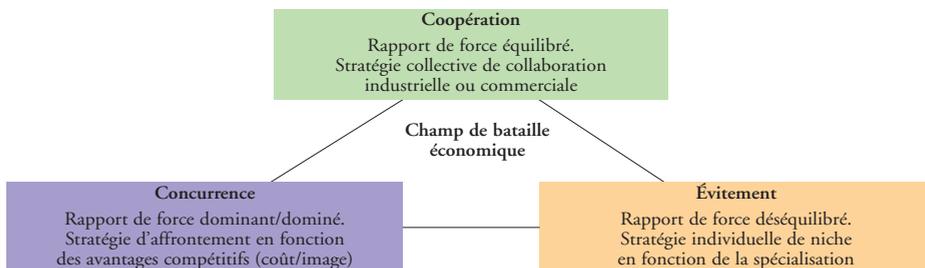
# Les stratégies d'entreprises dans la guerre économique

Christophe Assens | Docteur en sciences de gestion, directeur adjoint du laboratoire de recherche Larequoi à l'Institut supérieur du management (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines).

Parmi les travaux fondateurs consacrés à la stratégie militaire, ceux de Sun Tzu et de Clausewitz ont inspiré des réflexions sur les stratégies concurrentielles des entreprises. Sous certaines conditions, il devient possible de comparer l'environnement économique à un champ de bataille dans lequel des firmes ou des populations de firmes s'affrontent pour survivre. Cette métaphore est appropriée lorsque les entreprises sont clairement identifiées avec des frontières juridiques et managériales bien définies ; il est alors possible de délimiter les caractéristiques du secteur dans lequel elles évoluent : filière d'activité, segment de clientèle, marché de biens et services.

## Inventaire des stratégies et nature des pouvoirs

Dans ces conditions, Frédéric Le Roy établit les fondements d'une analyse concurrentielle dans laquelle les stratégies industrielles sont comparables à celles déployées dans le registre militaire: la stratégie d'affrontement avec la guerre des prix par la maîtrise des coûts ou la politique de différenciation par l'image de marque, lorsqu'une firme cherche à dominer l'autre ; la stratégie d'évitement qui consiste à se spécialiser sur une niche de marché non retenue par les concurrents, lorsque le rapport de forces n'est pas souhaitable ; ou encore la stratégie de coopération qui consiste à chercher des alliés pour devenir compétitif à plusieurs, lorsque le rapport des forces est équilibré. Dès lors, l'analyse des conflits économiques porte sur l'étude du rapport de force entre les firmes, dans une logique de domination ou d'alliance, comme le résume le schéma ci-dessous.





Le pouvoir de domination d'une entreprise dépend de deux critères.

En premier lieu, il concerne le domaine d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la fonction qu'elle remplit pour les autres firmes à l'intérieur d'une même filière d'activité si elle occupe une position incontournable comme maillon dans la chaîne de création de valeur, ou à l'interface de plusieurs filières si elle occupe un rôle clef d'intermédiaire entre plusieurs maillons. Par exemple, un revendeur d'ordinateurs portables peut appartenir à la fois au réseau de clients d'IBM et au réseau de revendeurs de PC. S'il est revendeur exclusif IBM, il peut détenir une position très forte sur les deux réseaux.

En deuxième lieu, le pouvoir de l'entreprise est relatif à celui des autres firmes. Ainsi, une entreprise détient du pouvoir lorsque ses partenaires ou ses compétiteurs lui accordent la capacité d'exercer une influence sur leur propre activité. Ce pouvoir relatif dépend de plusieurs facteurs. Tout d'abord, il repose sur les disparités économiques entre compétiteurs. Dans une logique d'affrontement, c'est le cas si l'un des deux concurrents est de plus grande taille que l'autre en terme d'économies d'échelles, ou s'il possède davantage de parts de marché en matière de pouvoir de négociation ; s'il est en mesure de remplacer l'autre dans une transaction avec un tiers sans engendrer de coûts supérieurs ; s'il est capable de réaliser les activités de l'autre en son absence ; s'il exerce une autorité de régulation sur les flux d'entrée de ressources et les flux de sortie de marchandises dans le secteur. Il sera alors en mesure d'exercer une pression économique supérieure.

La supériorité technologique est une autre forme de pouvoir, cruciale à notre époque où il est nécessaire de renouveler les besoins de biens et services par l'innovation. Si une firme dispose d'un avantage technologique, elle occupera une position privilégiée lui permettant de définir de nouveaux standards dans l'usage ou dans la compétition. Cela peut lui conférer un avantage pionnier difficile ensuite à rattraper par les concurrents retardataires. De même, l'entreprise capable de réunir les ressources et la compétence des autres membres du secteur au sein d'un même projet, détient un pouvoir d'expertise. L'entreprise qui inspire confiance aux autres détient aussi une forme d'influence. Cette confiance est souvent inspirée par le respect des intérêts spécifiques de chaque partie. Elle peut être à l'origine d'une autre source de pouvoir : la légitimité. Au cours d'un échange, si l'on pense spontanément à négocier avec une firme au détriment d'une autre, celle-ci détient alors un pouvoir symbolique par rapport à l'autre. Cette légitimité dépend essentiellement des moyens de pression dont elle dispose, de l'image qu'elle diffuse, du prestige dont elle jouit, de l'impression de pouvoir qu'elle donne.

## **Rapport des forces**

Dans ce registre, il est donc possible de comparer l'étendue des forces de chaque concurrent par une batterie d'indicateurs. Plus précisément, il est nécessaire



de tenir compte dans l'analyse de chaque entreprise, des indicateurs de taille, de croissance, de capacité d'endettement, d'attractivité financière pour les investisseurs, d'attractivité industrielle. Un diagnostic stratégique de la compétitivité d'une firme peut donc être fondé à partir d'un volet économique et financier portant sur la rentabilité et l'analyse des flux financiers dans la composition de son portefeuille d'activité. Des considérations stratégiques et managériales sont également prises en compte par cet auteur afin d'évaluer l'efficacité du style de management, la robustesse de la structure. Dans ce type d'approche, le conflit économique s'apprécie par l'analyse minutieuse des points forts et des points faibles de chaque concurrent, dans les ressources et la qualité du management, en supposant que l'environnement détermine, en grande partie, les décisions et les comportements adéquats.

Sous un angle sociologique, la guerre économique peut être vécue, sous certaines conditions, comme un facteur d'émulation. Dans les interactions entre individus, la rivalité sert en effet à revendiquer l'autonomie de décision. Dans cette mesure, elle stimule l'entrepreneuriat et l'innovation dont un pays comme la France a grand besoin. Dans un autre registre, la théorie des jeux met en lumière les vertus de la discorde entre des compétiteurs confrontés à des choix multiples et imbriqués. Pour Kaufmann *et al.*, la théorie des jeux permet de représenter les décisions de chaque compétiteur face aux décisions des autres en tenant compte du caractère combinatoire des situations. Pour le modèle simplifié du jeu à somme nulle, l'un des joueurs gagne ce que l'autre perd sur un marché. Dans l'univers des possibles, le meilleur choix consiste donc à minimiser les pertes de l'un et à maximiser les profits de l'autre. Cette modélisation offre quelques variantes en fonction des règles de concurrence spécifiques à un environnement donné : duopole, oligopole, monopole imparfait, économie mixte. Dans chaque situation, le but du jeu et les règles sont identiques pour tous. Ce sont des paramètres exogènes qui affectent le raisonnement des joueurs.

## Rationalité stratégique

Dans cette modélisation, la concurrence est donc animée par l'idée d'un calcul économique rationnel exprimé par le dirigeant de chaque firme introduisant les principes d'utilité, de pleine connaissance des solutions et conséquences de celles-ci et surtout de maximisation. Cette règle d'évaluation qu'est la maximisation constitue une constante dans l'esprit des économistes en matière de rationalité. Elle deviendra source de « satisfaction » par l'intermédiaire de Herbert Simon ; mais elle sous-entend néanmoins une volonté d'atteindre un seuil minimum d'utilité et un désir de s'y maintenir.

Avec l'introduction du concept de rationalité limitée, Herbert Simon remet en question l'idée selon laquelle le dirigeant d'une entreprise peut être parfaitement rationnel du fait de ses capacités cognitives limitées à recueillir et traiter l'information dont il a besoin pour agir de manière rationnelle au sens substantif. Par conséquent,



le dirigeant ne peut se soumettre qu'à une rationalité liée à ses contraintes cognitives et temporelles, d'où une rationalité subjective, pouvant être variable au cours du temps pour un même individu et variables selon la personnalité des dirigeants. Dans la décision des dirigeants, les rivalités économiques échappent donc pour partie au raisonnement et à la volonté, d'où la difficulté de les résoudre. Il convient alors de se pencher sur les facteurs de contingence dans la guerre économique entre firmes.

## Sélection génétique

D'après Michael Hannan et John Freeman, il convient de transposer le raisonnement sur un plan macro-économique en comparant les entreprises à des espèces biologiques menacées par les lois de l'évolution. Selon un principe bien connu de sélection naturelle, la survie d'une firme dépend alors de sa capacité d'adaptation, dans un environnement hostile ou raréfié en ressources. En cela, la concurrence entre les firmes s'apparente à un phénomène d'évolution quasi-naturelle destiné à sélectionner les entreprises les plus « compétitives » au sein d'une population donnée. Cette approche naturaliste s'inspire fortement des travaux de Konrad Lorenz effectués dans le règne animal par l'observation des oies sauvages. D'après cet auteur, la compétition s'exerce surtout entre congénères pour des questions de partage de territoire et de conservation de l'espèce. La lutte pour l'existence permet alors aux descendants de bénéficier des gènes des survivants. Au sein d'un même groupe ou au sein d'une même entreprise, la compétition entre firme est un moyen efficace de sélectionner les membres les plus compétitifs au sein d'une même communauté. Cela dit, il est parfois dangereux de s'en remettre uniquement au marché pour arbitrer les conflits ou à l'environnement pour décréter la compétition. Par exemple, l'adoption par mimétisme des stratégies de compétition des *leaders* conduit de nombreuses firmes à l'échec. En effet, les conditions de survie et les problèmes rencontrés ne sont pas identiques pour toutes les entreprises d'un même secteur en raison des divergences culturelles. En outre le comportement strictement mimétique des firmes concurrentes peut conduire à des crises systémiques sur le marché, au cours desquelles la stratégie individuelle est soutenable mais tend à détruire le marché lorsqu'elle est amplifiée au niveau collectif. C'est le cas des crises spéculatives où la demande pour une ressource s'autoalimente avec l'augmentation mécanique des prix, jusqu'au point de non-retour où la valeur spéculative de la ressource est complètement déconnectée de la valeur économique réelle.

En conséquence, il est difficile de croire aux vertus bénéfiques de la guerre économique totale, sans gardes fous, sans barrières, sans éthique des affaires. Par exemple, la concurrence au sein d'une même communauté d'entreprises peut servir d'émulation pour la compétitivité, mais elle peut également détruire la cohésion en isolant ou en excluant les firmes les plus marginales de la communauté, fragilisant alors le secteur d'activité de la communauté par rapport à d'autres communautés, à l'exemple du transfert de richesse de la distribution physique vers la distribution en ligne sur *Internet*. À ce titre, elle crée une atmosphère de

frustration, en séparant les gagnants des perdants au sein d'une même « famille » de distributeurs. Le même phénomène est constaté dans le secteur agricole entre les éleveurs français qui rivalisent pour la survie de leur exploitation, lorsque l'ensemble de la filière des céréaliers prospère. Cette situation n'est pas durable, en considérant que la pérennité de la filière céréalière dépend aussi de la pérennité de la filière d'élevage.

### **Coopération implicite**

Dans cette mesure, les entreprises cherchent le plus souvent à construire l'environnement concurrentiel plutôt que de le subir. Elles veulent par exemple éviter les conflits inutiles et coûteux, en adoptant une stratégie d'entente qui peut être réprimée par la loi car contraire à l'intérêt de l'État. Les firmes peuvent également chercher à verrouiller le marché en rendant leur client captif par des barrières à la sortie après l'acte d'achat : clauses juridiques des contrats d'abonnement aux services, incompatibilité technologique des appareils par rapport à ceux des concurrents, exclusivité des contenus, notoriété de la marque irremplaçable dans l'esprit du consommateur, etc.

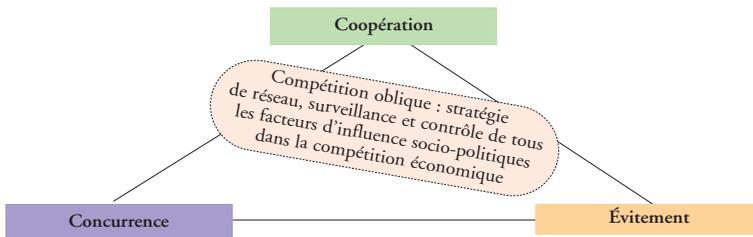
Par ailleurs, dans beaucoup de secteurs d'activités, il existe des règles tacites de bonne pratique professionnelle, afin d'éviter les comportements déviants conduisant à des conflits ouverts autodestructeurs. Le problème de la compétition frontale devient une sorte de dernier recours, lorsque les dirigeants d'une entreprise décident de transgresser sciemment ou « inconsciemment » les conventions en vigueur. Cela se produit par exemple lorsqu'une société pénètre sur un marché détenu historiquement par un rival ou lorsqu'un nouveau produit menace la suprématie d'une offre concurrente comme cela se produit actuellement dans la téléphonie mobile avec l'arrivée de l'opérateur Free, face aux opérateurs historiques Orange, SFR et Bouygues Telecom. Ces situations sont assimilées à des déclarations de guerre qui relancent la logique de l'affrontement frontal, avec l'engrenage de la baisse des prix, et avec la bataille des communiqués de presse. Du point de vue de l'économie nationale, ce schéma tactique est maladroit à partir du moment où il affaiblit les positions concurrentielles de toutes les firmes françaises, dont l'énergie est davantage consacrée à la survie sur le marché domestique, plutôt qu'au développement sur le marché international. C'est pourquoi, certaines entreprises décident de neutraliser leurs concurrents, au moindre coût, en évitant la logique de l'affrontement frontal, et en intervenant par des voies détournées pour déstabiliser l'adversaire. Pour cela, elles adoptent des stratégies d'affrontement non frontal par le blocage, la riposte décalée ou le contournement. Il peut s'agir de prendre le contrôle d'un fournisseur ou d'un distributeur, et de cette manière de réguler l'intensité de la concurrence. Une autre solution consiste aussi à exercer une influence de manière indirecte, en surveillant les signaux faibles et en contrôlant les parties prenantes dans l'environnement concurrentiel.



## Association explicite

On peut parler de compétition oblique dans ce domaine, où il s'agit pour une firme, non pas de gagner la bataille économique de manière frontale, mais d'être associé aux forces socio-politiques, dont l'influence est non négligeable dans le jeu concurrentiel. Malgré les apparences, le rôle des acteurs socio-politiques peut en effet se révéler hautement stratégique dans certaines circonstances, à titre d'exemple, lors d'une situation de crise écologique, démographique, géopolitique, politique, économique, ayant des répercussions sur la pérennité de l'entreprise ou sur les règles de la compétition. Pour lutter contre les crises et développer un avantage compétitif, certaines firmes intègrent dans leur stratégie de nouveaux paramètres. Il s'agit par exemple de transformer les clients en partenaires dans la pratique du crowdsourcing, c'est-à-dire le brassage collectif d'idées pour résoudre un problème de gestion, à partir des forums de discussion sur *Internet*. Cela concerne également les organisations syndicales ayant un pouvoir de *lobbying* ; le pouvoir des médias influençant l'opinion publique ; les législateurs réglementant la sphère privée, le pouvoir politique, les associations, les ONG ; les instances de régulations appliquant les lois. Travailler en réseau avec ces parties liées (*netholders*), permet à une entreprise de mieux surveiller son environnement et de tenir compte des enjeux sociétaux pesant sur sa stratégie, pas uniquement au niveau financier (*shareholders*), ou au niveau économique (*stakeholders*) mais également dans la sphère sociale : c'est le cas des firmes les plus influentes, embauchant ou entretenant des relations étroites avec d'anciens juges, des élus politiques en rupture de mandat, des publicitaires, des journalistes, des avocats issus de l'administration fiscale, des responsables d'associations humanitaires, etc.

La complexité de la guerre économique entre firmes, où la polyvalence des rôles est très grande, avec une frontière floue entre le statut de partenaire et de concurrent, impose de recourir davantage à une stratégie d'influence, par la mise en réseau, comme le résume le schéma ci-dessous.





#### Éléments de bibliographie

Sun Tzu : *L'art de la guerre* ; Flammarion, 1999 ; 266 pages.

Frédéric Le Roy : « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management » in *Revue Française de Gestion* n° 122, janvier-février 1999 ; p. 6-16.

Konrad Lorenz : *L'agression* ; Flammarion, 1993 ; 286 pages.

Michael T. Hannan, John Freeman : « The population ecology of organizations » in *American Journal of Sociology*, Vol 82, n° 5, mars 1977 ; p. 929-964.

Arnold Kaufmann, Robert Faure et André Le Garff : *Les jeux d'entreprises* ; Presses universitaires de France, 1960 ; 128 pages.

Carl von Clausevitz : *De la guerre* ; Éditions de Minuit, 1959 ; 760 pages.

Herbert Alexander Simon : *Models of man, social and rational* ; John Wiley and Sons, 1957 ; 280 pages.