

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie Industrielle

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Analyse de la dynamique concurrentielle des entreprises du
secteur des boissons en Algérie**

Préparé par :
- Mazouz thiziri

Dirigé par :
- Mahoui karim

Jury :

Examineur 1 : BELKHIRI Aimadedine

Examineur 2 : RAHMANI Lila

Rapporteur : MAHOUI Karim

Année universitaire : 2019/2020

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie Industrielle

L'INTITULE DU MEMOIRE.

**Analyse de la dynamique concurrentielle des entreprises du secteur
des boissons en Algérie**

Préparé par :
-Mazouz thiziri

Dirigé par :
- Mahoui karim

Année universitaire : 2019/2020

Remerciements

A Monsieur MAHOUI Karim

SOMMAIRE

Introduction générale

CHAPITRE 1 : LES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : CADRES CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Section 01 : Le cadre conceptuel des comportements et de la dynamique concurrentiels

1.1. Les comportements stratégiques

1.2. Les notions de marché et de dynamique concurrentielle

Section 02 : Approches théoriques

2.1 Les outils d'analyse stratégiques

2.2 Les différentes approches théoriques de la firme

CHAPITRE 2 : LES DETERMINANTS DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

Section 01 : L'analyse concurrentielle

1.1 L'analyse des comportements stratégiques

1.2 Les structures de marché

Section 02 : Les déterminants de la dynamique concurrentielle

2.1 Les déterminants de la dynamique concurrentielle

2.2 Synthèse du rôle des déterminants

CHAPITRE 3 : LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE DU MARCHE DES BOISSONS EN ALGERIE

Section 01 : La filière des boissons gazeuses en Algérie

Section 02 : Particularités de la filière boissons en Algérie

Conclusion générale

Introduction générale

La consommation des boissons est intégrée depuis longtemps dans les habitudes de consommation des Algériens. Cette consommation constitue le premier poste de dépense des ménages.

L'importance accordée à cette consommation fait de la filière boissons en Algérie un des marchés et des secteurs les plus dynamiques de l'agroalimentaire. L'importance économique qu'elle a acquise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et de la qualité des produits en font une filière à part. Elle se distingue aussi par la présence d'entreprises « major » et par l'organisation de profession.

Pour se faire une place dans un secteur aussi dynamique, que celui de la filière boissons, les entreprises Algériennes doivent chaque jour faire face à un marché concurrentiel de plus en plus féroce. C'est pour cela que détenir un avantage concurrentiel devient primordial dans une telle situation. La compétitivité représente alors un enjeu indispensable que toute entreprise se doit de réaliser.

L'industrie agroalimentaire en Algérie constitue un secteur intéressant, à la fois par son poids d'une part et par ses effets d'entraînement d'autre part. Les entreprises en place, appuyées par les pouvoirs publics, ont déployé des efforts considérables afin de développer ce secteur et faire de lui une base d'exportation et de création d'emplois.

Le secteur a connu son essor dans les années 70, avec les programmes publics de développement visant à la création de sociétés nationales, notamment dans les filières céréales, lait, eaux et boissons. Ces filières restent les plus importantes mais elles sont suivies maintenant par celles du sucre, des corps gras, des conserves, des viandes, etc.

Selon une étude menée par les experts de l'Union européenne, le marché algérien des boissons rafraîchissantes non alcoolisées est caractérisé de marché croissant. En valeur, le marché des BRSA a atteint en 2011, un chiffre d'affaires (CA) de plus de 38 Milliards de DA. Ce chiffre est toujours en augmentation.

Dans un contexte concurrentiel, caractérisé par la libéralisation progressive de l'économie nationale, qui s'est souvent accompagnée de contraintes nouvelles, les entreprises

industrielles algériennes sont obligées de répondre d'une manière efficace aux changements rapides de l'environnement économiques national et international. L'examen de l'organisation industrielle (structure du marché et formes concurrentielles) propre à ce secteur est nécessaire afin rechercher les déterminants (facteurs) à l'origine de la dynamique qui le caractérise. En plus, la compréhension du mode d'action et de fonctionnement de l'entreprise requiert le recours à l'analyse stratégique. Celle-ci porte justement sur les relations qu'une entreprise entretient avec son environnement. Elle éclaire son positionnement concurrentiel, explique ses performances et détermine les chances de succès de son développement et sa pérennité.

Notre objectif de travail nécessite de poser une question profonde qui nous mène à chercher des explications pour un tel problème :

Comment peut-on expliquer le dynamisme du secteur des boissons en Algérie malgré les différentes contraintes auxquelles il fait face ?

La contribution que nous apporterons dans ce présent travail, va nous permettre la vérification des hypothèses suivantes :

H₁ : les différentes stratégies que développent les entreprises de la filière boisson en Algérie ont un impact positif sur la dynamique du marché

H₂ : Réciproquement, la structure du marché des boissons en Algérie a un effet déterminant sur les comportements stratégiques des entreprises du secteur

H₃ : la dynamique du secteur des boissons en Algérie s'explique par la dynamique du secteur agro-alimentaire en général et de la filière agricole en particulier.

La méthodologie adoptée pour la vérification de ces hypothèses est composée d'une double démarche : d'abord, une revue de la littérature basée sur une recherche bibliographique diversifiée. Elle vise à identifier le corpus conceptuel et théorique issu des deux grandes approches disciplinaires mobilisées dans le cadre de cette étude, à savoir l'économie industrielle et le management stratégique (sachant bien sûr que d'autres approches sont aussi importantes. C'est le cas du marketing stratégique ou de la politique industrielle.

En plus de l'identification des concepts et des méthodes d'analyse stratégique permettant de comprendre la dynamique du secteur des boissons, une autre partie de notre revue de la

documentation est orientée vers la collecte de données sur le secteur (la filière) dans le contexte algérien.

La seconde démarche initialement prévue était d'effectuer une étude de terrain auprès d'un échantillon d'entreprises afin de vérifier les hypothèses avancées ci-dessus.

Pour mener à bien notre recherche, nous envisagerons d'organiser notre travail en trois chapitres dans lesquels nous essayerons d'apporter des éléments de compréhension aux grands aspects qui encadrent notre thème de recherche et servirons d'appui aux résultats apportés par notre travail :

Le premier chapitre intitulé « les comportements stratégiques et la dynamique concurrentielle : Cadre conceptuel et théorique » sera consacré essentiellement à expliquer des concepts fondamentaux en relation au marché, tels que les approches et les différentes structures

Le deuxième chapitre intitulé « les déterminants de la dynamique du marché » sera consacré aux différentes analyses concurrentielles, les structures du marché et les déterminants de la concurrence.

Le troisième chapitre intitulé « La dynamique concurrentielle du marché des boissons en Algérie » aura pour objet de projeter les concepts et les principaux outils méthodologiques issus des deux chapitres précédents dans le contexte du secteur/marché des boissons en Algérie.

Chapitre 1 : les comportements stratégiques et la dynamique concurrentielle : cadres conceptuel et théorique

L'objet de ce chapitre est de mobiliser le corpus conceptuel et les approches théoriques qui permettent de comprendre la dynamique concurrentielle et les comportements stratégiques qui l'animent.

Dans ce présent chapitre, les principaux concepts associés à celui de la concurrence seront mis en avant. Ces concepts seront regroupés dans les deux approches mobilisées dans le cadre de cette étude à savoir, l'approche structurelle et l'approche comportementale.

Dans une première section, nous expliquerons d'abord la stratégie en tant que notion globale, sa définition, ses objectifs ainsi que la notion de compétitivité, ses dimensions, ses fondements et les deux approches de la notion de concurrence (approche structurelle et comportementale). Ensuite, nous développerons les notions de marché et de dynamique concurrentielle. La deuxième section portera sur les principaux outils d'analyse stratégique et les principales approches théoriques de la firme nécessaires pour étudier respectivement les comportements stratégiques des firmes et les structures de marché.

Section 1 : Le cadre conceptuel des comportements et de la dynamique concurrentiels

L'objet de cette section est de définir les concepts clés qui doivent être mobilisés afin de se rendre compte de la complexité de l'objet d'étude que constitue l'interaction entre l'entreprise et son environnement concurrentiel.

1.1 Les comportements stratégiques

Comme on peut le lire dans l'introduction de l'ouvrage collectif *Strategor* (pp 3-4), avant l'introduction de la notion stratégie dans les théories économiques, c'était la notion de concurrence qui était la base de tout raisonnement. C'est donc en référence à cette dernière que le terme stratégie est introduit en économie.

1.1.1. Notions de stratégie

La stratégie est une notion qui permet de décrire le comportement de l'entreprise dans son environnement. Plusieurs auteurs ont tenté de la définir.

Selon *Alfred CHANDLER (1962)* : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'actions et d'allocations des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ».

Selon *Igor ANSOFF (1965)* : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser ».

Selon *Michael PORTER (1982)* : « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »

Pour *DESREUMAUX (1992)* : « la stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise ».

Selon *Michael MARCHESNAY (2004)* : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

Pour *Frédéric LEROY (2012)* : « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Pour *Gerry JOHNSON (2014)* : « la stratégie est la direction à long terme d'une organisation ».

Les définitions ci-dessus se rejoignent sur les deux dimensions principales de la stratégie, à savoir la fixation des objectifs et l'identification des moyens permettant de les atteindre.

1.1.2. Notions de compétitivité, ses dimensions et ses fondements

Contrairement à la notion de stratégie, la compétitivité est à la fois un objet d'étude complexe à définir et une réalité diversifiée. Les définitions reprises ci-dessous sont choisies en concordance avec le sujet examiné dans cette étude, à savoir la dynamique concurrentielle dans le marché des boissons. C'est ainsi que les aspects de pérennité (durabilité) de l'entreprise et de capacité à exporter ont été retenus comme dimensions principales pour définir la compétitivité.

Notion de compétitivité

Il existe plusieurs définitions pour caractériser la compétitivité des entreprises, avec pour chacune des références théoriques distinctes (Lamani et Cheriet, 2011) :

Selon Spitezki (1995) : « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal aux taux requis par le financement de ses objectifs ». Pour Courbis (1975), « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leurs plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché ».

Par ailleurs, « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers, à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels, tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées » (Sharpley et Milham, 1990, in Lachaal p30). De même, la compétitivité désigne la capacité d'une organisation à créer de la valeur et à conserver sa clientèle. L'entreprise peut être amenée à préserver et à accroître sa part sur un marché existant ou à créer un nouveau marché (Mayrhofer, 2007).

Sur un plan plus stratégique, Martinet (1984) a défini la compétitivité comme étant « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations ». Une seconde définition avancée par Pascallon (1984) stipule « qu'une firme sera dite compétitive, pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les

facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents ». (In Azouaou, 2010). Cette définition a aussi le mérite de lier, d'une part, l'entreprise au produit et, d'autre part, sa politique de prix à celle de ses concurrents ».

Les deux dimensions de la compétitivité

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois de la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est –à –dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.

Selon DERJARDIN Marcus (2006), on distingue deux types de compétitivité :

- La compétitivité **prix**
- La compétitivité **hors-prix**

La compétitivité prix

La compétitivité-prix c'est la capacité de produire des biens et services à un prix inférieur à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle repose sur la capacité de produire une offre à des coûts inférieurs à ses concurrents.

Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix, une dépréciation de la monnaie nationale entraîne une amélioration de la compétitivité-prix des entreprises à l'exportation.

La compétitivité-prix se réalise en générale par une politique d'économie d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité.

Les entreprises ont donc trois solutions :

Réduire les coûts de production : l'entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production par une baisse de prix des matières premières, soit par la baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.

Réduire ces marges commerciales : une entreprise qui ne peut pas baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de vendre le produit moins cher.

Profiter des différences de change : les entreprises qui exportent peuvent profiter des différences de change qui existent entre leur monnaie nationale et celle du pays dans lequel elles vendent leurs produits.

La compétitivité hors-prix :

La compétitivité hors-prix ou structurelle est la capacité d'imposer des produits et services indépendamment de leurs prix (qualité, innovation, service après-vente, image de marque et les délais de livraison, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour le construire, car il repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction procuré pas le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissement pour développer et maintenir la spécialité de l'offre. Elle dépend de : la qualité, l'innovation et la réputation.

Les fondements de la compétitivité

Selon M. TERNISIEN et A. F. DIGUET (cités par Mellahi Taklit et Amrani Kenza), la compétitivité met en relation trois mots essentiels, à savoir :

La concurrence

La compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité.

La relativité

Une entreprise n'est compétitive qu'au regard des autres entreprises. En tant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour mieux comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue. Dans un tel cadre, une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de compétiteurs. Cette remarque sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

L'avantage concurrentiel

Une entreprise est compétitive si elle dispose à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif.

1.1.3. Notion de concurrence

Concept plus générique que la compétitivité, la concurrence est orientée pour décrire un état, une situation qui caractérise le type d'interaction qu'il y a entre les entreprises. On parle souvent de forme ou de structure de concurrence. Les approches de la concurrence sont diverses. Nous retenons les suivantes.

[Les conceptions générales de la concurrence](#)

Selon A. Smith, la concurrence peut être conçue comme un idéal à atteindre car elle est elle-même bénéfique. La concurrence conduit au « souverain bien collectif » par le jeu de la main invisible du marché » qui conduit chacun, en poursuivant son intérêt égoïste, à atteindre l'intérêt général. Cette conception du libéralisme qui repose sur la propriété privée des moyens de production et sur la liberté de créer et d'exploiter une entreprise permet la réussite des plus compétitifs qui assurent la satisfaction de leurs clients et finalement de l'intérêt générale.

Pour Schumpeter, la concurrence consiste à ne voir en elle qu'un moyen pour atteindre certains objectifs : le bien-être général, la meilleure allocation des ressources. Dans cette conception, le capitalisme est une méthode de transformation qui modifie sans cesse de l'intérieur les structures économiques, détruisant les éléments vieillissants ou inadaptés et créant des éléments neufs (idée centrale de l'innovation).

[Les approches économiques de la concurrence](#)

L'approche structuraliste de la concurrence

On parle aussi de « concurrence – état ». Cette approche met l'accent sur la relation causale entre la structure des marchés et le niveau de bien-être économique. Pour les économistes structuralistes de l'école de Harvard, l'ensemble des éléments constituant la structure d'un marché permettent de qualifier la nature plus ou moins concurrentielle de ce marché.

L'état de la concurrence sur un marché est en fonction des caractéristiques structurelles de celui-ci comme le nombre d'acheteurs et de vendeurs, le degré de différenciation des produits ou les conditions d'entrée sur le marché. Ainsi s'il n'y a qu'un offreur (monopole) ou un seul demandeur (monopsonie), il ne peut y avoir de concurrence. S'il y a de très nombreux acteurs, le marché sera concurrentiel.

Mais il importe de regarder, d'analyser d'autres éléments comme le caractère homogène des produits offerts (s'ils sont parfaitement identiques=la concurrence sera plus forte). Et là plus ou moins grande facilité qu'ont les concurrents à entrer ou sortir de ce marché. Pour l'approche structuraliste, il existe donc un lien entre structure et efficacité du marché, et la « vraie concurrence » (celle qui ne serait pas faussée) correspondrait à cette structure particulière de la CPP. Les autres types de structure représentent la concurrence imparfaite et constituent une cible toute désignée pour la politique de concurrence.

L'approche dynamique de la concurrence

Une vision dont l'inspiration peut être trouvée dans l'école classique anglaise d'A. Smith puis l'école autrichienne avec Von Mises (1996), Hayek (1948-1978), Rothbard (1962), Schumpeter (1942), appréhende la concurrence comme un processus continu de sélection des combinaisons productives les plus efficaces.

On s'éloigne ici d'une conception de « concurrence-structure » pour définir une « concurrence comportementale » sorte de processus de lutte continue. La concurrence est maintenant conçue dans une perspective de long terme qui opère systématiquement un processus de sélection des entreprises les plus performantes.

La concurrence s'opère par la qualité ou par l'innovation. L'objectif de la firme n'est pas de répliquer, d'imiter, mais d'innover ou de se démarquer. Ainsi, la concurrence innovatrice ou comme Schumpeter l'a décrite la destruction créatrice se traduit par des changements de technologie, d'organisation et de production.

1.2. Les notions de marché et de dynamique concurrentielle

Le marché est un objet d'étude complexe. De nombreuses approches peuvent être distinguées. Nous retenons les principales. Le concept de dynamique de marché met en évidence le caractère dynamique du marché. La définition de ce terme est donc nécessaire.

1.2.1. Notions du marché

Si le marché est défini, à première vue et comme il est souvent ainsi décrit, à savoir le lieu de rencontre entre l'offre et la demande, sa conception a fait l'objet de nombreuses approches disciplinaires (marketing, économie, sociologie, Droit et politique, etc.). Nous en retiendrons les principales.

Définitions générales d'un Marché

Le marché au sens général peut se définir de plusieurs manières :

- Un contrat comportant vente et achat (le marché des vêtements) ;
- Un lieu de rencontre entre l'offre et la demande des biens (le marché des denrées alimentaires) ;
- Un pays ou zone de production (le marché camerounais de la banane) ;
- Une zone à l'intérieur de laquelle les produits peuvent circuler librement de telle sorte que les échanges soient possibles et que les prix pratiqués pour chaque denrée alimentaire sont liés entre eux (le marché commun en Europe par exemple) ;
- Un mécanisme qui assure l'ajustement de l'offre et de la demande d'un bien par la formation d'un prix (le marché de la concurrence pure et parfaite) ;
- Un ensemble de participants éventuels aux échanges (le marché potentiel du téléphone portable).

Définition du Marché selon l'économie industrielle :

Le marché est un « lieu » où des groupes d'agents économiques (ménages, individus, entreprises...) sont mis en relation, ce, afin que les uns puissent acheter et les autres vendre un certain type de bien, de service ou de facteur de production.

Un marché se définit donc fondamentalement par rapport à l'ensemble des caractéristiques de l'offre et de la demande du bien, du service ou du facteur de production concerné. Ces caractéristiques du bien, du service ou du facteur de production concerné sont (cf. encadré °1) : la nature du bien, du service ou du facteur, sa qualité, sa date et les conditions de sa disponibilité ainsi que la localisation géographique de son lieu d'achat ou de vente. Cette définition rejoint celle d'Alfred Marshall (1920) qui définissait le marché en fonction du type

de bien, et de l'aire géographique. En revanche, il considérerait que cette zone se caractérisait

Encadré 1 : Rappel sur les caractéristiques de marché d'un bien, d'un service ou d'un facteur de production

Un marché peut être caractérisé à partir de plusieurs critères (Picard, 1994) :

- (1) La **nature** concerne la catégorie ou le type de bien. En effet, on distingue le marché des voitures, des habits, de l'électroménager, des meubles, du travail, du capital...
- (2) La **qualité** du bien peut être comprise comme synonyme de robustesse, mais également avec un sens plus entendu : une voiture, par exemple, se différencie des autres par le fait qu'elle dispose, contrairement aux autres, des caractéristiques suivantes : climatisation, ABS, direction assistée, options haut de gamme...
- (3) Lorsque les infrastructures sont faibles, ou dans le cas d'un éloignement important, la **localisation géographique** des agents économiques délimite également les « frontières » du marché. On distingue souvent des marchés régionaux, nationaux, internationaux. De même, il est souvent fait allusion au bassin d'emplois de telle ou telle ville, de telle ou telle région : en effet, les biens, tout comme les facteurs de production, ne sont pas forcément mobiles et par conséquent, sont localisés.
- (4) La **date d'acquisition réelle** d'un bien peut être : immédiate, comme pour un ménage effectuant ses achats alimentaires dans un magasin ;
- (5) A terme, comme c'est le cas de la majorité des matières premières et des produits agricoles, achetés à une certaine date t , payés et donc vendus au cours/prix de cette même date t , la livraison ayant lieu pour sa part plus tard, à une date $t+n$;
 - Conditionnée à la réalisation d'un évènement (biens contingents).
 - Tous ces critères sont donc nécessaires pour définir un marché. Ainsi, par exemple, lorsque l'on définit le marché de la farine de blé, on doit préciser les éléments suivants :
 - Le type de blé concerné : blé dur ou non ?
 - Sa qualité : la mouture de la farine est-elle du type 45 ou du type 55 ? le blé est-il bio ou non ?
 - La farine est-elle destinée ou non à la vente au détail, c'est-à-dire au particulier, et sous quel conditionnement ?
 - Est-elle vendue immédiatement ?
 - Est-elle vendue en toute période et en tout lieu ?

par la présence d'un prix unique [Carlton et Perloff (1998)].

Source : Karine Chapelle « économie industrielle », novembre 2008 (p.9).

Définition selon la théorie de la régulation¹

La théorie de la régulation, qui peut être considéré parmi les courants institutionnalistes, a une vision hétérodoxe et holiste du marché et s'intéresse aux rapports entre les acteurs qui interagissent dans cette institution qui est le marché.

La théorie de la régulation est née en France dans le courant des années 1970 autour d'auteurs tels que *Michel Aglietta, André Orléans, Bernard Billaudot et Robert Boyer*. Ce courant a émergé en raison d'une volonté de rupture avec les standards des théories néoclassiques. Tout d'abord, ces dernières ne prennent en compte qu'un seul capitalisme « générique », alors que les régulationnistes argumentent dans le sens d'une multitude de capitalismes particuliers. Ensuite, elles voient les marchés comme se régulant de manière autonome, alors que la théorie de la régulation pense les marchés comme étant le résultat d'un équilibre négocié entre plusieurs institutions fondamentales.

Les régulationnistes ne pensent pas l'Etat comme l'une des institutions majeures du marché. Ces dernières sont au nombre de cinq :

- Le régime monétaire : « ensemble des règles qui président à la gestion du système de paiements et de crédits » (Boyer, 2004, p14). Autrement dit, c'est la valeur de la monnaie ainsi que les possibilités et contraintes de son utilisation.
- Le marché comme construction sociale : le marché est un espace dans lequel les vendeurs et les acheteurs doivent s'entendre sur certaines règles pour pouvoir interagir et arriver à leurs fins ; « le marché est une institution qui suppose accord que la qualité, l'organisation des échanges, les conditions d'accès au marché, le mode de règlements des transactions. (Boyer, 2004, p. 18).
- La concurrence : les différents types de concurrences (monopolistiques, oligopolistiques, etc.) influent sur la dynamique économique en place.
- Le rapport salarial : l'interaction entre l'employeur et l'employé est une interaction particulière. Ce que l'employeur achète en embauchant de la main d'œuvre n'est pas un produit comme les autres. Les règles se rapportant à la définition de cette relation

¹ Billaudot, B. (2001). Régulation et croissance: une macroéconomie historique et institutionnelle. Paris: L'Harmattan. Repris dans le site de Projet BaSES Apprentissage des notions de base en sciences économiques et sociales de l'université de LAUSANE. <http://wp.unil.ch/bases/2013/05/theorie-de-la-regulation/#:~:text=La%20th%C3%A9orie%20de%20la%20r%C3%A9gulation%20est%20n%C3%A9e%20en%20France%20dans,les%20standards%20des%20th%C3%A9ories%20n%C3%A9oclassiques.>

particulière auront également une influence sur l'équilibre permettant un système d'accumulation particulier.

- L'insertion de l'Etat nationale dans l'économie internationale : l'interdépendance des différents Etats mène à voir ces relations internationales comme un élément à part entière de l'économie de ces derniers.

Ces cinq institutions et leur mise en contexte constituent l'ensemble de règles auxquelles les acteurs du marché (les individus, les entreprises, l'Etat) doivent se plier afin qu'un type de capitalisme particulier puisse exister.

1.2.2. Notion de dynamique concurrentielle

Le terme "dynamique" est souvent invoqué dans la littérature ayant trait au processus concurrentiel ou aux relations inter organisationnelles et pourtant ce terme n'est pas toujours défini, comme si son sens allait de lui-même.

La dynamique peut être définie de façon générique, à partir de son acception mécanique, comme un ensemble de forces en interaction et en opposition dans un phénomène mais elle mobilise également la variable du temps.

Dans leurs ouvrages, "Dynamics of competitive strategy", Smith, Grimm & Gannon font allusion à un "processus actif, énergétique" (1992, p. 1). Dans un article, "the Dynamics of interorganizational coordination", Van de Ven et Walker s'attachent à "comprendre les dynamiques des relations interorganisationnelles à travers le temps" (1984, p. 598). Par "dynamiques", ces auteurs appréhendent les phénomènes de "création, développement, déclin".

D'un point de vue économique, la notion de dynamique renvoie à l'état "non stationnaire" des industries qui entretiennent une relation de "dépendance" à leur "histoire" (Fudenberg & Tirole, 1986, p. 2).

Dans l'introduction de leurs ouvrages, Glais et Laurent (1983, pp. 5-15) ont tenu à rendre compte de l'évolution de la théorie économique afin de lever l'ambiguïté inhérente à la notion même de "concurrence". Selon eux, les théoriciens classiques tels qu'Adam Smith, ont défini la concurrence comme un "comportement dynamique par lequel les individus tentent de pousser leur avantage et de l'emporter sur leur rivaux" (ibid., p. 6). Ce "comportement"

se distingue du ‘marché’ qui est ‘une institution permettant la formation des prix’ (ibid., p. 7). Les théoriciens néoclassiques en ‘fusionnant les concepts de concurrence et de marché ‘ (ibid, p. 7) dans un schéma idéal de concurrence pure et parfaite, associé à une forme de marché conceptuellement opposé au monopole, auraient introduit une certaine confusion dans la signification de la notion de concurrence. Dans le modèle néoclassique, caractérisé notamment par ‘un très grand nombre d’offreurs et de demandeurs’ (ibid, p.8), l’entreprise est incapable de modifier les conditions de l’équilibre du marché et ‘ l’optimum recherché est réalisé par le seul jeu des forces impersonnelles du marché ‘. De fait, ce modèle propose un concept de concurrence ‘réduisant pratiquement à néant la notion de rivalité’ (ibid., p.9).

Selon Glais & Laurent, c’est Schumpeter (1950) qui rétablit le mieux le concept de concurrence dans une perspective dynamique en la considérant ‘comme le moteur du processus de destruction créatrice’ (ibid, 11) propre au système capitaliste. Il confère à l’entreprise une ‘liberté d’initiative (...) totale’ (ibid, p. 11) (au travers du processus d’innovation) dans le cadre d’un comportement naturellement compétitif. La recherche de l’avantage compétitif motive la rivalité entre les concurrents mais cet avantage n’est que temporaire, du fait du caractère irrésistible du processus de destruction créatrice qui assure la permanence du processus concurrentiel sur le long terme. Il se produit un processus dynamique d’interaction concurrentielle par lequel l’action initiale (innovation) d’une firme lui procure un avantage que ces concurrents vont s’efforcer de réduire par une réaction d’imitation ou d’innovation propre.

En vertu de cette clarification de la notion de concurrence, nous appréhendons donc ‘la dynamique concurrentielle’ comme le processus par lequel les firmes manifestent leur rivalité mais aussi par lequel elles visent à la tempérer, voire à la neutraliser.⁷

Au final, l’ensemble des notions mobilisées dans cette section constituant un corpus conceptuel permettant de se rendre en compte de la complexité des interactions entre un acteur, l’entreprise, et son environnement. Cette conclusion est nécessaire souligner dans l’analyse de la dynamique concurrentielle dans tout type de marché.

Section 2. Les fondements théoriques de la dynamique concurrentielle

L'analyse stratégique consiste à porter un diagnostic sur la situation de l'entreprise dans son milieu. Elle vise ainsi à confronter, aux forces et faiblesses de l'organisation, les menaces et les opportunités que recèle l'environnement (1). Mais, l'analyse des comportements des entreprises doit être complétée par l'examen de la structure concurrentielle et de sa dynamique (2).

2.1. L'analyse des comportements stratégiques : les outils

Pour comprendre la variété des comportements stratégiques des entreprises dans des contextes de concurrence aussi variés, la littérature sur le management stratégique offre de nombreux outils d'analyse.

Définition de l'analyse stratégique

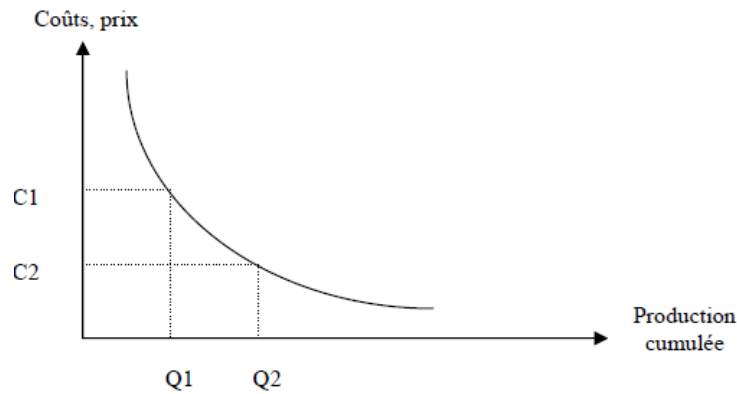
D'après *Gérard Garibaldi*, l'analyse stratégique est définie comme étant un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants.

Les différents outils d'analyse stratégiques à la disposition des managers peuvent être classés en trois types selon que l'étude est orientée vers le diagnostic interne de l'entreprise, ou bien vers le diagnostic externe ou les deux à la fois.

La courbe d'expérience

La loi d'expérience connue et utilisée depuis le milieu des années 20 stipule que le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène mesuré en unités monétaires constantes diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double.

Figure 1. La courbe d'expérience



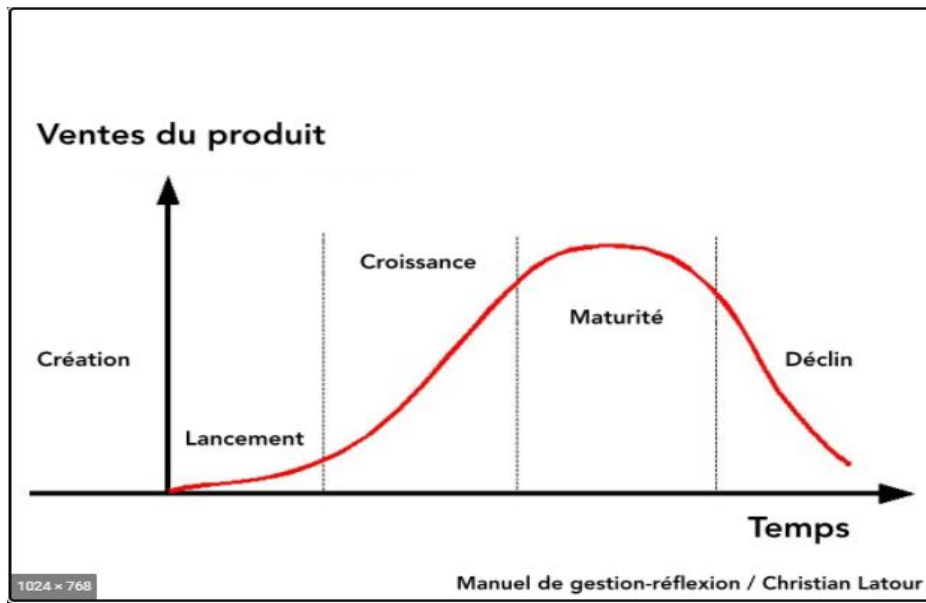
La courbe d'expérience serait une approximation et une agrégation de plusieurs phénomènes que l'on peut regrouper en trois catégories :

- Les économies d'échelle (effet de volume), elles s'appliquent aussi bien à une usine qu'à une machine, un entrepôt, un magasin. Elles se subdivisent en deux catégories :
 - L'étalement des charges fixes sur des quantités produites plus importantes
 - La diminution des charges variables unitaires du fait d'un recours à de meilleurs procédés permis par la taille de la nouvelle organisation de la production et des installations
- L'apprentissage proprement dit (productivité du travail direct, amélioration de système, amélioration de conception). En raison de cet effet d'apprentissage, il est parfois difficile à un concurrent d'obtenir les mêmes coûts que le leader par une simple augmentation de capacité
- L'innovation: elle peut être le fait d'un seul producteur à l'intérieur de l'industrie concernée. Elle sera obtenue par une concentration des efforts de recherche sur un domaine de compétence particulier. L'innovation nécessite une spécialisation très poussée. La recherche requiert une accumulation de savoirs, de tests d'observations, donc d'expérience cumulée.

Cycle de vie du produit

La courbe du cycle de vie trace l'évolution des ventes du produit dans le temps. Quatre phases sont distinguées (voir figure).

Figure 2. Le cycle de vie du produit



Source : <http://www.hrimag.com/Le-cycle-de-vie-d-un-produit-ce-qui-il-faut-savoir-selon-Philip-Kotler>

Actions stratégiques pour chaque phase du cycle de vie

Avant d'utiliser le cycle de vie comme outil stratégique, le décideur doit identifier la phase (difficile et subjectif) dans laquelle est le produit (en fonction du pourcentage d'accroissement des ventes).

→ Conception

Elle ne crée aucune recette et induit des charges. Les concurrents sont peu nombreux (en supposant que le produit est innovant). Les fonctions utilisées sont le bureau des études et méthodes.

→ Lancement

Se caractérise par de faibles ventes puisque le produit est peu connu. Les principaux choix à effectuer se situent au niveau du prix (stratégie d'écrémage, de pénétration du marché). De nombreux concurrents arrivent, avec des offres indifférenciées.

→ Croissance

La période de croissance d'un produit voit le décolllement des ventes et l'apparition d'une concurrence attirée par les premiers bénéfices. Si celle-ci est trop pesante, il faut revoir la stratégie de prix.

→ **Maturité**

C'est la période qui concentre le plus grand nombre de changement politiques car les ventes se stabilisent et la pression concurrentielle forte entraîne des surcapacités. Les conditions de distributions peuvent être renégociées afin de freiner l'entrée des produits concurrents.

→ **Déclin**

La période de déclin est marquée par une diminution des ventes et des profits. L'intérêt de l'entreprise est de tirer le meilleur parti de la position de son produit avant de se désengager du marché au bon moment. Sortie de certains concurrents. Les fonctions : finance car il s'agit de sortir du marché mais avant le plus de flux possibles.

Les groupes stratégiques

L'analyse des groupes stratégiques établit une carte des entreprises, dans un secteur, selon les similarités et les divergences de leur stratégie. Un groupe stratégique rassemble des entreprises de même profil qui suivent des stratégies identiques sur des critères pertinents (ou Facteurs clés de succès FCS d'avenir de l'environnement).

- Déterminer les FCS de demain :
- Extension géographique
- Profil des clients
- Degré d'intégration des clients
- Degré de diversification
- Politique d'externalisation
- Réseaux de distributions utilisés
- Politiques de marques
- Qualité, produit et service
- Politique de prix
- Politique d'innovation et de recherche et développement

Au sein d'un secteur, il y a deux niveaux de concurrence : une compétition intragroupe et une compétition intergroupe. La réflexion s'inscrit dans une dynamique de concurrence.

Enseignements :

- Permet d'identifier les concurrents dans la globalité et notamment les concurrents les plus proches
- Mobilité possible entre les groupes en fonction de l'intensité concurrentielles et des barrières à l'entrée
- Identifier les opportunités vacantes de positionnement stratégique
- Anticiper les succès des choix stratégiques en intégrant les FSC de demain comme des deux critères de positionnement.

Analyse PEST

L'analyse PEST est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une société opère. Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.

A l'origine, l'analyse PEST est un acronyme pour les facteurs, *Politique, Economique, Social, Technologique*. Il en existe des variantes, l'Analyse PEST(E), qui intègre le facteur *Ethique* et l'Analyse PESTE(L), qui y ajoute en plus le facteur *Légal*.

D'autre part, les facteurs géographiques peuvent être significatifs. En effet, les facteurs macro-économique peuvent varier selon le continent, le pays ou même la région, une Analyse PEST sera donc réalisée par pays.

L'analyse PEST peut être utilisée pour l'entreprise et la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche.

Remplir une Matrice d'Analyse PEST peut être relativement simple en utilisant des séances de brainstorming. Ce qui est important c'est de donner du sens à l'analyse PEST(EL) en choisissant la version la plus adaptée à la vocation de l'entreprise.

L'analyse PEST doit être un outil de régénération pour l'entreprise. Vous obtiendrez les meilleurs résultats en adoptant une approche de recherche et l'innovation participative en coordonnant la recherche d'informations entre les participants.

A l'issue de l'analyse, la synthèse devrait permettre de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années. A partir de la matrice d'analyse PEST (EL), il est capital d'identifier les liens et les tendances entre tous les éléments.

Tableau 1. Analyse PESTEL

PESTEL	Contenu
L'environnement Politique	Il intervient à plusieurs niveaux, du régional à l'international, en termes de politiques fiscales et monétaires. Il comporte aussi tout ce qui concerne l'engagement citoyen et le comportement politique de la société.
L'environnement Economique	Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent non seulement sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et fournisseurs, mais aussi sur la représentation de facteurs socio-économiques tels que la distribution des richesses.
L'environnement Social ou Socioculturel	Il comporte les différentes caractéristiques de la population (taille, pyramide des âge, structure familiale, culture, traditions...) tout comme les accès à l'éducation, à l'information, ou encore les modes et tendances qui peuvent influencer l'obtention ou l'acquisition de services ou produits.
L'environnement Technologique	Il correspond aux forces de recherche et développement et leurs soutiens financiers, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.
Le contexte Environnemental ou Ecologique	Il définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et ses politiques, qui influencent l'activité de votre organisation. Certains influencent directement la production de votre organisation, par exemple des pénuries énergétiques, alors que d'autres sont des réactions au développement économique, telles les réglementations ou des subventions.
L'environnement Légal	Il influence directement l'organisation par au moins ces mécanismes complémentaires : des lois, des réglementations et des normes, des contrôles et un système judiciaire. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il influence aussi les individus, et donc l'organisation de forme indirecte.



Source : Svir Consulting, publié le 21 mai 2010 : <https://fr.slideshare.net/svirconsulting/swot-pestel-et-forces-de-porter>

Les avantages de l'outil

- Permet de comprendre les différentes dimensions de l'environnement macro-économique.
- Encourage le développement d'une pensée stratégique.

- Permet de prendre conscience de menaces éventuelles.
- Permet d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces.
- Permet à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes.

Ses inconvénients

- Ne se contente que de fournir un inventaire.
- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent.
- Met en œuvre un grand nombre d'informations qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse.
- L'analyse PESTEL ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

Le Modèle SWOT

Selon *Bernard ESPINASSE*, (novembre 2014), le modèle (SWOT ou LCAG) est développé par Learned, Christensen, Andrews et Guth, professeurs à la Harvard Business School, en 1965. C'est l'abréviation de termes anglais : *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. C'est une matrice croisant l'identification des Forces/ Faiblesses (ou Avantages/Inconvénients) de l'entreprise avec les Opportunités/Menaces de son environnement.

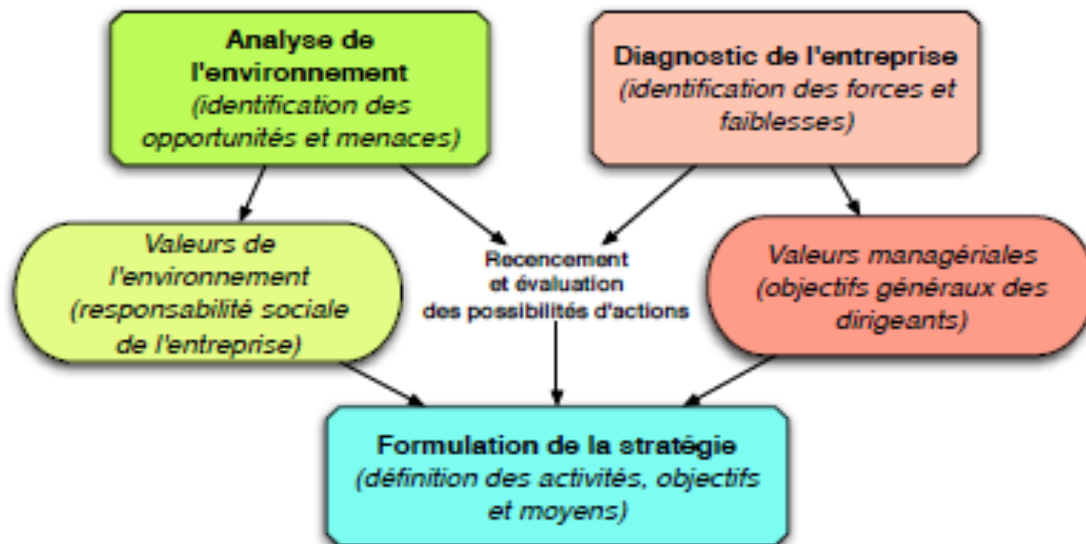
Cet outil est utilisé notamment pour le choix de solution pour contrebalancer une analyse quantitative réalisée au moyen d'un tableau de choix multicritères différenciant et pondérés.

Le raisonnement logique se fait en 5 phases :

1. Evaluation externe : analyse de l'environnement
 - Identification des menaces et des opportunités dans l'environnement
 - Identification des facteurs clés de succès
2. Évaluation interne : diagnostic de l'entreprise
 - Identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps
 - Identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence
3. Recensement et évaluation de toutes les possibilités d'actions

4. Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise RSE) et des valeurs managériales (dirigeants)
5. Formulation de la stratégie, définition des activités, des objectifs et des moyens

Figure 3. Le modèle SWOT



Source : B. ESPINASSE, « stratégie d'entreprise, système d'information et alignement », novembre 2014, (p. 19) <http://www.google.com/www.lsis.org/espinasseb/Supports/>

Le modèle permet d'identifier 4 possibilités stratégiques : Attaque, Ajustement, Défense, Survie :

Figure 4. Les 4 stratégies adoptées à partir d'une analyse swot

	Externe	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Interne			
Points forts (Strengths)		Stratégie d'attaque (en retirer le maximum)	Stratégie d'Ajustement (Rétablir les points forts)
Faiblesses (Weaknesses)		Stratégie de défense (surveiller étroitement la concurrence)	Stratégie de survie (contourner les difficultés)

Source : B. ESPINASSE, « stratégie d'entreprise, système d'information et alignement », novembre 2014, (p. 20) <http://www.google.com/www.lsis.org/espinasseb/Supports/>

Les modèles de Michael Porter

L'analyse concurrentielle développée par Michael Porter, professeur/chercheur à la Harvard Business School en 1982, comporte deux modèles principaux : le modèle des 5 forces concurrentielles qui permet l'analyse de l'environnement concurrentiel ; La chaîne de valeur qui constitue un outil de diagnostic interne de l'entreprise. C'est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur un Domaine d'Activité Stratégique (DAS).

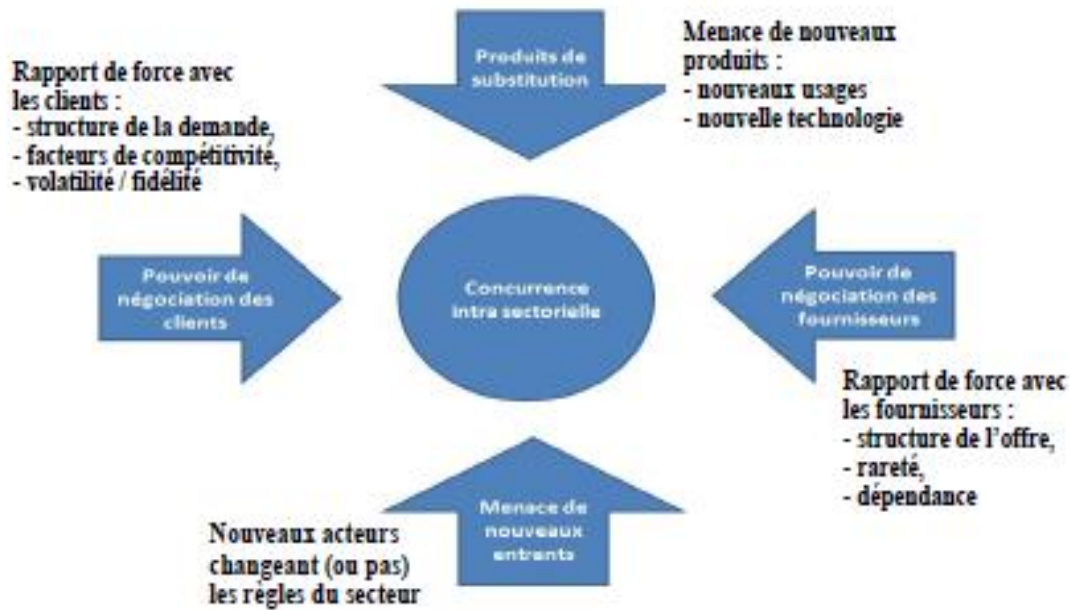
Pour Porter la concurrence dans un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence :

- L'entrée de nouveaux concurrents
- La menace des produits de substitution
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- La rivalité parmi les acteurs existants du marché

Le modèle des 5 forces concurrentielles

L'intensité concurrentielle est déterminée par l'interaction de cinq forces :

Figure 5. Les modèle des Cinq forces concurrentielles de Porter



Source : B. ESPINASSE, « stratégie d'entreprise, système d'information et alignement », novembre 2014, (p. 23) <http://www.google.com/www.lsis.org/epinasseb/Supports/>

1. La menace de nouveaux entrants dépend de :

- Présence/ Absence dans le secteur d'économies d'échelle influençant la rentabilité
- Besoins en capitaux /investissements
- Coût de remplacement pour le client
- Accès aux canaux de distribution de l'industrie
- Accès à la technologie
- Fidélité à la marque
- La probabilité de revanche de joueurs existants dans le secteur
- Règlements gouvernementaux

2. La menace de produits de remplacement dépend de :

- Qualité
- La volonté des acheteurs de le substituer
- Les prix et performances relatifs aux produits de remplacement
- Les coûts de remplacement par les produits de substitution

3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de :

- Concentration des fournisseurs
- Marque
- Rentabilité des fournisseurs
- La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie (ex. fabricants de marque menaçant d'établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail)
- La menace des acheteurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement
- Rôle de qualité et du service
- Coûts de remplacement

4. Le pouvoir de négociation des acheteurs dépend de :

- Concentration des acheteurs
- Différenciation des produits
- Rentabilité des acheteurs
- Rôle de qualité et du service
- Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans le secteur
- Coût de remplacement

5. L'intensité de la rivalité dépend de :

- La structure des coûts de l'industrie : les secteurs avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si nécessaires
- La structure de la concurrence :
 - Si grand nombre de concurrents de petite/égale importance alors rivalité intense
 - S'il y a un leader clairement identifié alors rivalité moindre
- Degré de différenciation du produit : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières génèrent une rivalité intense
- Coût de remplacement : la rivalité est moindre quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés
- Objectifs stratégiques :

- Si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, alors la rivalité plus intense
 - Si les concurrents simplement 'traitent' les bénéfiques dans une industrie mûre, alors rivalité moindre
- Barrières de sortie : quand les barrières de sortie d'un secteur sont élevées, les concurrents tendent à montrer une rivalité plus intense

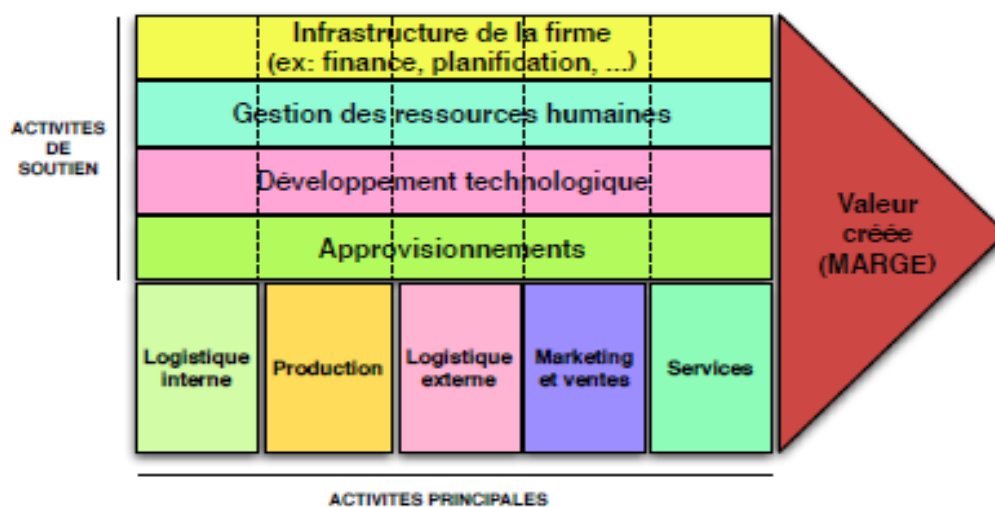
Le modèle de la chaîne de valeur :

C'est un outil d'analyse des activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent créer de la valeur et dégager un avantage concurrentiel. Il permet de positionner l'ensemble des activités d'une entreprise : les managers peuvent ainsi décider des efforts que l'entreprise doit mettre œuvre pour réduire ses coûts et dégager de plus grandes marges

Le modèle divise les activités de l'entreprise en :

- Activités principales : directement impliqués dans la création d'une valeur pour le client. (Ex. la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing, et le service après-vente)
- Activités de soutien : développement technologique, les ressources humaines, l'approvisionnement.

Figure 6. Le modèle des chaînes de valeur de Porter



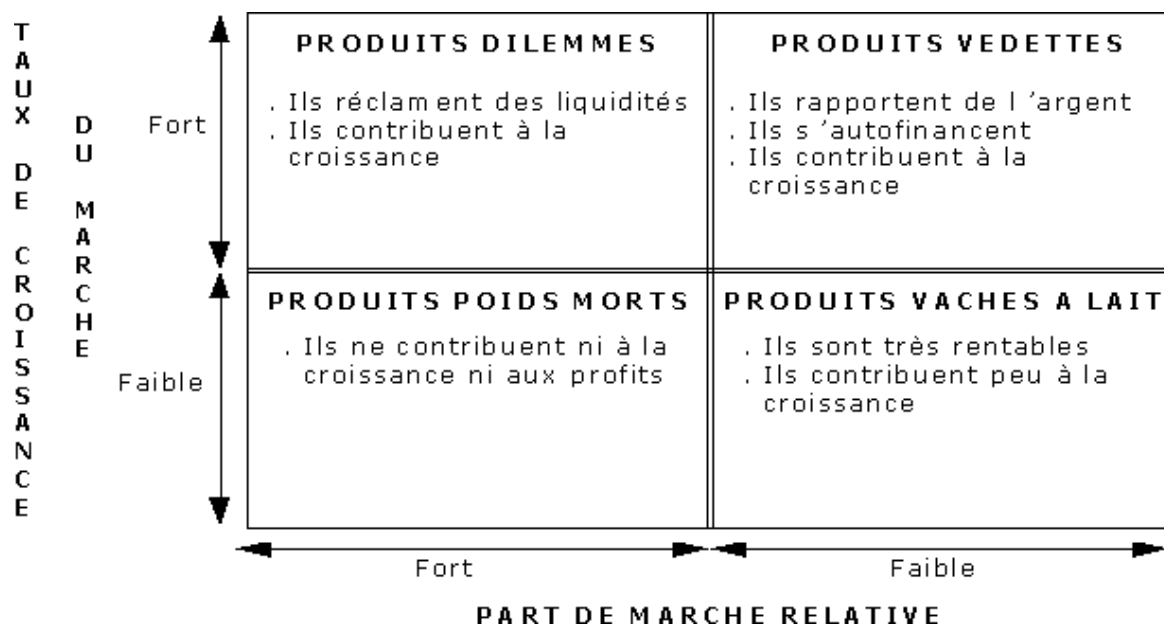
Source : B. ESPINASSE, « stratégie d'entreprise, système d'information et alignement », novembre 2014, (p. 29) <http://www.google.com/www.lsis.org/espinasseb/Supports/>

La Matrice Boston Consulting Group BCG

La matrice BCG donne une vision de la dynamique de l'entreprise sous l'angle de son activité. C'est très utile pour déterminer quelles activités sont les plus stratégiques pour une entreprise, lesquelles sont les plus rentables, lesquelles rapportent le plus de Chiffre d'affaires ou de bénéfices.

C'est donc une cartographie à un moment donné de l'activité de l'entreprise, information vitale la prise de décisions

Figure 7. La matrice BCG



Source : <http://slideplayer.fr/slide/11830009>

Explications

On voit que les produits sont classés en 4 catégories, selon 2 critères :

- La croissance de marché pour ce type de produit
- La part de marché relative : on compare la part de marché au leader du marché (ou au challenger si l'in est déjà leader)

Tableau 2. La matrice BCG : les recommandations stratégiques

CARACTERISTIQUES	RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES
<p>LES DILEMMES : Ils représentent un fort potentiel pour l'entreprise, à condition que celle-ci investisse en recherche et développement en production, en commercialisation</p> <p>Ce sont généralement des produits d'avenir, mais ils coûtent de l'argent en l'état actuel. On les appelle dilemmes car ce sont généralement des produits en phase de lancement des produits jeunes), on ne sait donc pas encore quelles sont ses chances de succès. On espère que le dilemme se transformera très rapidement en vedette. Dans le pire des cas, il deviendra Poids mort et devra être relancé ou abandonné.</p>	<p>Choisir : il faut identifier la ou les activités à développer à moyen terme et investir suffisamment afin d'accroître la part de marché</p>
<p>LES VEDETTES :</p> <p>Ce sont des produits en pleine phase de croissance, ils s'autofinancent, et ils contribuent à la croissance.</p>	<p>Investir : entretenir la croissance afin de consolider l'avantage concurrentiel</p>
<p>LES VACHES A LAIT : ce sont des domaines en pleine maturité. Ils ne contribuent plus à la croissance, mais ils ne coutent plus en investissements et rapportent l'argent nécessaire pour financer les dilemmes.</p>	<p>Entretenir la situation par des actions de maintien (publicité, modification d'emballage).</p> <p>Financer les vedettes ou les dilemmes</p>
<p>LES POIDS MORTS : ce sont des domaines en perte de vitesse qui ne rapportent plus d'argent. Ils devront être abandonnés à plus au moins long terme par l'entreprise. On peut classer dans cette catégorie la plupart des produits en voie de disparaître.</p>	<p>Désinvestir</p>

Source : <http://www.google.com/ekldata.com>

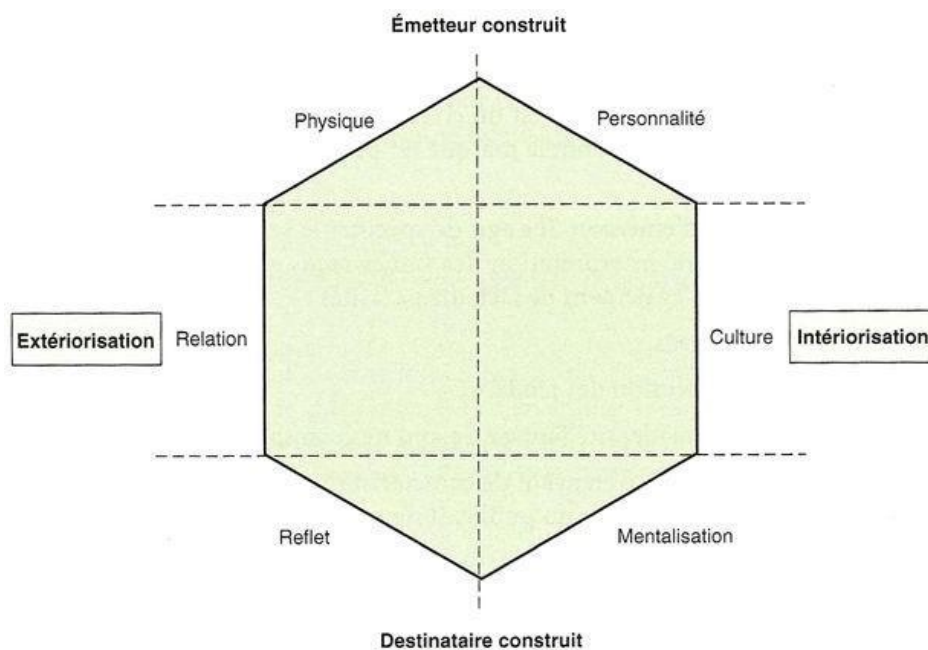
Cette analyse permet d'apprécier la situation de l'entreprise et d'envisager ses perspectives de croissances :

- Un portefeuille équilibré contient suffisamment de « vaches à lait » pour financer les vedettes et les dilemmes (équilibre à court terme) mais également des vedettes et des dilemmes en nombre suffisant (équilibre à long terme).

Le prisme de KAPFERER

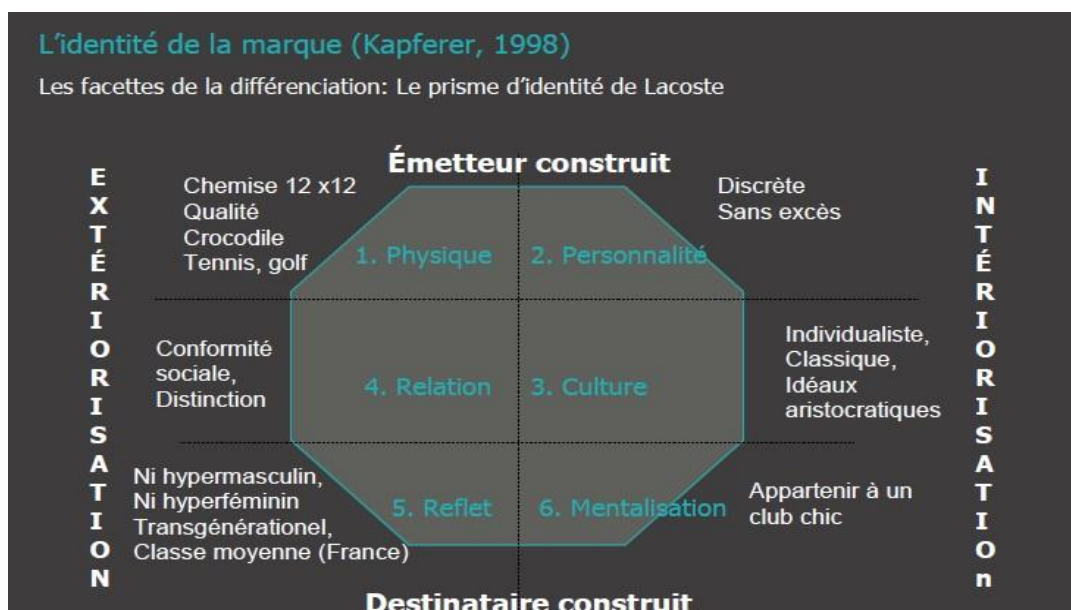
Le prisme de Kapferer est très utile pour aider à déterminer le positionnement d'une marque. En effet, après avoir étudié le marché d'un produit/marque (via les analyses PESTEL et SWOT par exemple), le prisme de Kapferer est l'un des moyens pour se situer par rapport à son marché.

Figure 8. Le prisme de Kapferer



Source : <http://www.google.com/ekldata.com>

Figure 9. Le prisme de Kapferer : exemple de la marque Lacoste



Source : <http://www.google.com/ekldata.com>

Le physique et la personnalité déterminent l'émetteur du message, le reflet et la mentalisation le récepteur, les deux autres éléments (relation et culture) lient l'émetteur et le récepteur.

Au final, les dirigeants des entreprises ont à leur disposition une multitude d'outils d'analyse permettant de positionner leurs entreprises dans leurs environnements dans lesquels elles évoluent. Ce sont des outils qui permettent de comprendre quelques comportements stratégiques des entreprises, notamment dans un contexte concurrentiel.

2.2. Les différentes approches théoriques

Les outils d'analyse stratégique présentés ci-dessus sont des outils managériaux et comportementaux qui doivent être complétés par des analyses capables de rendre compte des structures de concurrence dans lesquels ces stratégies se déploient et influencent. L'étude de ces structures est l'objet des deux champs disciplinaires : les théories de la firme et les théories de l'organisation industrielle.

Les théories de la firme

Les théories contractuelles²

C'est à partir des questions que soulève Coase dans son article de 1937, que vont se construire de véritables théories économiques de la firme, en rupture avec le traitement très réducteur de la firme dans la microéconomie standard. Ces théories vont s'intégrer à une nouvelle microéconomie qui se constitue à partir des années 1960, fondée sur une théorie économique des droits de propriété et une théorie économique des contrats. De là va sortir la vision contractuelle dominante jusqu'à aujourd'hui.

On peut identifier trois grandes variantes de cette vision contractuelle : la théorie des coûts de transaction développée principalement par Williamson ; la vision défendue par ceux qui se situent dans un cadre néoclassique renouvelé, représentée essentiellement par la théorie de l'agence ; et la théorie la plus récente, la théorie des contrats incomplets.

² Olivier Weinstein, « Les théories de la firme », *Idées économiques et sociales* 2012/4 (N° 170), p. 6-15. Article disponible en ligne sur : <http://www.carin.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2012-4-page-6.htm>

La théorie des coûts transactionnels

La théorie de Williamson se situe directement dans le prolongement de Coase (1937), en opposant firme et marché, et en faisant de la relation d'autorité le trait distinctif de la firme³. La question fondamentale de la théorie de la firme, dans la perspective de l'opposition entre coordination par le prix et par la hiérarchie, est de savoir pour quelles raisons l'intégration d'une activité dans la firme peut être préférée (ou non) à l'extériorisation, c'est-à-dire au recours au marché. La réponse sera donnée par l'analyse des coûts de transaction et de leurs déterminants.

Williamson se distingue des deux autres approches par ses hypothèses sur le comportement des agents économiques et sur les caractères des contrats. Il reprend la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon. Il en déduit que les contrats seront, le plus souvent, des contrats incomplets, qui n'envisagent pas tous les événements possibles. Ce problème se pose tout particulièrement dans le cas des investissements spécifiques (non réutilisables en dehors de la transaction) qui rendent les agents dépendants l'un de l'autre. Chaque partie peut alors craindre que l'autre profitant du coût qu'entraînerait une rupture de la relation tente de s'approprier le bénéfice de la transaction, qu'il y ait « hold-up ».

En effet, la théorie des coûts de transaction propose deux explication de la supériorité de la firme sur le marché. A côté de cette théorie du « hold-up », on trouve chez Williamson une « théorie de l'adaptation »⁴ selon laquelle le propre de la firme, fondée sur un rapport d'autorité, est de donner à l'une des parties le pouvoir de prendre de manière discrétionnaire les décisions adaptées aux événements, et donc de permettre une adaptation de l'organisation, sans renégociation. Son avantage est d'accroître la rapidité d'adaptation à un environnement incertain.

La théorie de l'agence

Des auteurs restant plus strictement dans le cadre de pensée néoclassique ont tenté de rendre compte de la nature de la firme, sans remettre en question leur approche de l'économie, et notamment une représentation fondée sur des comportements individuels parfaitement rationnels. Cela a été fait en développant une théorisation contractuelle qui s'appuie sur une

³ WILLIAMSON O. E., Les institutions de l'économie, Paris, InterEditions, 1994.

⁴ Adaptation Theory. Voir R. Gibbons « Four Formal (izable) Theories of the Firm », Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 58, n°2, 2005.

nouvelle théorie économique des droits de propriétés et qui a trouvé sa forme la plus connue dans la théorie de l'agence. La théorie des droits de propriété, élaborée en particulier par Alchian et Demsetz⁵, est au cœur de l'approche néoclassique des institutions, qui s'est fortement développée depuis les années 1960. Son objet est de montrer comment les droits de propriétés agissent sur l'efficacité des systèmes économiques, et que la propriété privée, combinée avec le marché, est seule de nature à assurer une allocation optimale des ressources et le développement économique. Dans ce cadre, la firme est caractérisée par une structure particulière de droits de propriété, définie par un ensemble de contrats. Dans un article célèbre⁶, Armen Alchian et Harold Demsetz tentent de démontrer sur ces bases que la firme capitaliste « classique », l'entreprise individuelle, est la forme d'organisation la plus efficace quand la technologie impose le « travail en équipe », c'est-à-dire quand le produit résulte de la coopération de différents agents, sans qu'il soit possible de mesurer la contribution individuelle de chacun.

La théorie de l'agence, marquée par l'article fondateur de Michael Jensen et William Meckling⁷, est aujourd'hui le cadre d'analyse standard des questions d'organisation dans les approches néoclassiques. En approfondissant l'analyse des structures contractuelles de la firme, ce courant de pensée vise à démontrer l'efficacité des formes organisationnelles caractéristiques du capitalisme contemporain, et en particulier de la société par action. La grande importance de cette théorie, critiquable à plusieurs titres, vient en premier lieu du fait qu'elle a servi de support et de justification aux thèses sur la *corporate governance* qui se sont développées à partir des années 1980, et qui soutiennent le principe de la valeur actionnariale selon laquelle les managers doivent défendre les intérêts des seuls actionnaires.

L'aspect majeur de cette vision qui inspire des conceptions ultralibérales : La firme est caractérisée fondamentalement comme un « nœud de contrats » entre les détenteurs des différents facteurs de production, et comme une fiction légale (la firme n'a pas d'existence réelle, seuls existent des agents individuels et les contrats qui les lient). Cela conduit à s'opposer à Coase sur deux points : (1) il n'y a dans la firme aucune relation d'autorité, mais simplement des rapports contractuels libres ; (2) il n'y a pas d'opposition entre firmes et

⁵ Une présentation synthétique se trouve dans : A. A. Alchian, « Property Rights » in J. Eatwell, M. Milgate et P. Newman (dir). *The New Palgrave : A Dictionary of Economics*, Londres, MacMillan Press, 1987.

⁶ ALCHIAN A. ET DEMSETZ H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol.62, n°5, décembre 1972 ;

⁷ M. C. Jensen et W. H. Meckling, « Theories of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, octobre 1976. Cet article et d'autres qui le prolongent sont reproduits dans, Jensen M. C. *A Theory of the Firm*, Cambridge, Harvard University Press, 2000

marché : la firme n'est pas fondamentalement différente d'un marché, elle est « un marché privé ».

Théorie des contrats incomplets et (nouvelle) théorie des droits de propriété

La théorie des contrats incomplets développée par Grossman, Hart et Moore, est la plus récente et aujourd'hui la référence dominante dans la théorie économique standard⁸. Elle se présente comme un essai de formalisation rigoureuse de l'analyse de l'intégration par la théorie des coûts de transaction. Ce qui distingue néanmoins ces deux théories, ce sont les solutions proposées à cette incomplétude. Pour la théorie des contrats incomplets, c'est l'affectation de droits de propriété qui donne le droit au propriétaire de disposer de la ressource en cas d'incertitude.

Selon la théorie des contrats incomplets, les agents sont dans l'incapacité de signer des contrats complets du fait de l'imperfection de l'information. Personne n'est en fait capable de vérifier l'état réel de certaines variables caractéristiques des relations entre les contractants (en particulier sur l'investissement en capital physique)⁹. C'est la possession des actifs qui va permettre d'exercer sur eux un contrôle. La firme se définit ainsi comme un ensemble d'actifs (non humains), soumis à une propriété unifiée et à un contrôle unifié.

Par ailleurs cette théorie reste centrée sur l'analyse de relations interindividuelles. D'où l'absence de prise en considération de l'entreprise comme entité propre. La théorie des contrats incomplets considère la détention des actifs par des individus, et non pas par l'entreprise, en ignorant une caractéristique essentielle de l'entreprise moderne : le fait qu'elle détient elle-même les actifs productifs. De même que c'est la firme et non pas la direction ou le manager qui entre dans une relation contractuelle avec les salariés, comme avec d'autres parties. C'est aussi une entité qui peut elle-même faire l'objet d'une transaction marchande (dans des opérations de fusions acquisition), ce qui n'est pas une propriété mineure. Il reste par ailleurs un aspect essentiel ignoré par cette théorie, comme par la plupart des approches contractuelles : l'organisation de la production.

⁸ HART O., *Firms, Contracts, and Financial Structure*, New York, Oxford University Press, 1995.

⁹ <http://www.google.com/ses.ens-lyon.fr/articles/1-l-approche-contractuelle-de-la-firme>

Les théories de l'économie industrielle

L'économie industrielle en tant que discipline est animé par de nombreux courants. Nous retenons les principaux courants d'analyse suivants :

Une analyse née en opposition à la théorie microéconomique dite « standard »

D'après *Levet (2004)*, l'économie industrielle s'est développée en opposition à la théorie microéconomique dit « standard » qui était le courant d'analyse économique dominant pendant la deuxième moitié du 19^e siècle et au début du 20^e siècle. En effet, la théorie néoclassique walrasienne du marché repose sur l'hypothèse de concurrence pure et parfaite (CPP) qui permet d'obtenir d'une part un équilibre simultané sur les trois marchés (marché des biens et services, marché du travail et de la monnaie) et d'autre part l'efficience allocative des marchés.

Mais face au développement des structures monopolistiques ou oligopolistiques des marchés, les premiers travaux rattachés à l'économie industrielle à la fin du 19^e siècle vont progressivement remettre en cause le réalisme de la concurrence pure et parfaite. Les économistes industriels ne vont dès lors plus étudier comment le marché devrait être mais plutôt comment celui-ci se comporte réellement.

Gaffard (1990), la situation de concurrence pure et parfaite n'est donc pas une caractéristique réelle des marchés mais une idéalisation. D'une manière générale, les travaux en économie industrielle tentent de poser des hypothèses capables de mieux traduire la réalité économique remettant en cause cette vision réductrice voire trop idéalisée du fonctionnement des marchés issus de la concurrence pure et parfaite.

Cette rupture théorique sera toutefois rapidement à l'origine des deux courants : si le premier utilise le marché comme prisme dans l'analyse des entreprises, le second utilise quant à lui, principalement, le secteur industriel comme prisme d'étude.

Le courant issu des travaux de Marshall (1879 et 1890)

Le premier courant tire son origine des travaux d'Alfred Marshall (1870 et 189) dans lesquels est formulée la théorie du monopole : celle-ci stipule qu'une entreprise seule face à la

demande a tendance à fixer son prix au-delà du prix concurrentiel et à obtenir un profit également supérieur au profit concurrentiel, exploitant ainsi son pouvoir de marché.

Cette théorie du monopole a permis d'envisager un cas qui était diamétralement opposé à celui de la structure industrielle, présentée par la théorie de la concurrence pure et parfaite. En effet, alors que la concurrence pure et parfaite repose notamment sur l'atomicité des entreprises et sur l'homogénéité des produits et présente surtout un caractère anonyme et impersonnel du marché [Picard P. (1994)] du fait de la multitude de firmes présentes sur le marché ; le monopole pur, quant à lui, se caractérise par la présence sur le marché d'une firme unique détachée de tous soucis concurrentiels de la part de firme rivales.

- Le développement de la théorie de l'organisation industrielle

Les différentes conceptions de marché envisagés ci-dessus constituent le socle de la théorie de l'organisation industrielle, dont la dimension appliquée a trouvé son essor à travers les études économétriques portant sur le paradigme Structure-Comportement-Performance [Mason (1939) Bain (1956)].

Figure 10. Le paradigme Structure-Comportement- Performance (SCP)

STRUCTURE	STRATEGIE COMPORTEMENT	PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de concurrents - Degré de concentration - Degré d'intégration verticale - Barrière à l'entrée naturelle - Elasticité-prix de la demande - Différenciation des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix - Investissement & Encombrement du marché - Stratégie de différenciation verticale/horizontale - Stratégies de Fusions et Acquisitions - Stratégies d'intégration verticale/horizontale 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de marge - Taux de Profit - Efficience de l'industrie - Bien-être collectif & allocation optimale des ressources

Source : Karine Chapelle « économie industrielle », Vuibert 2008

D'après ce paradigme, la structure de marché, c'est-à-dire les degrés de concentration industrielle, de différenciation des produits, d'intégration verticale, oriente les comportements stratégiques des entreprises en termes de prix, de quantités ; de gammes de biens et services,

d'investissement...Ces derniers déterminent à leur tour la performance du marché (efficience, efficacité, innovation, profit, ...) [Mason (1939) Bain (1956)].

Cette première vision de l'économie industrielle se construit principalement autour d'études statistiques sans support théorique. Il s'agit d'identifier au moyen d'une relation (souvent linéaire) l'impact de diverses variables sur le profit. (Renaud BOURLES, 2017)

Ce type de méthodologie pose toutefois de nombreux problèmes. Outre le problème de mesure (il faut être capable de mesurer correctement le taux de concentration ou les barrières à l'entrée), il est apparu que ce type de méthodes identifiait uniquement les corrélations et non les liens de causalité. On peut en effet imaginer que des effets vont dans l'autre sens, c'est-à-dire par exemple de la rentabilité vers les barrières à l'entrée (plus un marché est profitable, plus les firmes vont pouvoir mettre en place des stratégies coûteuses pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents). (Renaud BOURLES, 2017)

[Le courant issu de l'école autrichienne](#)

Le second courant, du fait de ces observations sectorielles et donc industrielles, repose sur la remise en question de cette représentation d'équilibre statique de la concurrence ; il développe ainsi une vision plus dynamique de la concurrence, dans laquelle l'innovation et l'entrepreneur sont au cœur du processus concurrentiel. L'école autrichienne est à l'origine de cette vision [Gaffard (1990), Maricici A. (1991), Lipczynski J, Wilson J, Goddard J (2005)].

Dans la lignée de la vision schumpétérienne, un courant est né en rupture avec la vision orthodoxe de la théorie de l'organisation industrielle. La théorie évolutionniste, dite également hétérodoxe, s'est effectuée, d'après Nelson et Winter (1982), autour de deux points centraux :

- Le rejet de l'hypothèse de rationalité économique des entreprises ;
- Le rejet de l'analyse en équilibre des secteurs et des marchés.

➤ **Le rejet de l'hypothèse de rationalité économique des agents**

Les agents sont dits « rationnels » dans le sens où ils optimisent ou maximisent soit leur profit, dans le cas des entreprises, soit leur satisfaction, dans le cas des consommateurs.

La théorie évolutionniste ou hétérodoxe rejette quant à elle cette hypothèse de comportement maximisateur des agents économiques et donc de la firme. Cela n'implique pas que, dans ce courant, la firme ne soit pas motivée par le profit. Au contraire, celle-ci est fortement engagée dans une recherche d'actions qui lui permet d'améliorer son profit, mais ces actions ne sont pas le résultat calculatoire d'un programme de maximisation bien défini avec des contraintes également bien délimitées. La firme est vue comme un « automate » doté de « routines ».

➤ **Le rejet du concept d'équilibre**

Pour Nelson et Winter (1982), l'autre point important de la théorie évolutionniste est qu'elle rejette un des piliers de la théorie standard de l'organisation industrielle à savoir le concept d'équilibre de la firme et du marché. En cela, la théorie évolutionniste s'inscrit très largement dans la vision schumpétérienne de la « destruction créatrice » où les secteurs ou les marchés sont vus comme des lieux en perpétuellement renouvellements et chamboulements technologiques dues à l'introduction de nombreuses innovations.

Dans le cas de la théorie évolutionniste, le fait que les entreprises ne soient plus des « êtres calculatoires » mais des « autonomes », impliquent que leurs arbitrages en termes d'entrée, de maintien ou de sortie d'un marché soient plus limités et qu'elles soient, de ce fait, plus fortement soumis au phénomène de sélection du marché.

Au terme de ce chapitre, nous retenons qu'il existe une multitude de conceptions du marché. Le modèle SCP qui s'est imposé comme paradigme dominant de l'économie industrielle a été remis en cause notamment dans sa vision d'un équilibre statique de la concurrence. Le caractère dynamique défendu par l'école autrichienne semble être plus réaliste. C'est à cette caractéristique principale du marché que le chapitre suivant est consacré.

Chapitre 02. Les déterminants de la dynamique du marché

Dans le chapitre qui précède, nous avons conclu à une conception dynamique du marché. L'objet de ce chapitre est de chercher à identifier les différents facteurs intervenant dans ce processus. Mais avant d'effectuer cette recherche, nous jugeons utile de présenter les différentes facettes de l'analyse concurrentielle et les outils qu'elle mobilise.

Section 1 : L'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle est une combinaison de l'analyse stratégique, de l'analyse organisationnelle, de l'analyse technologique.

1.1 Les composants de l'analyse concurrentielle

L'analyse technologique

C'est l'ensemble des méthodes permettant d'évaluer le potentiel technique d'une entreprise, son savoir-faire, son positionnement technologique, sa capacité de recherche et d'innovation.

C'est l'évaluation de la position de l'entreprise face aux nouvelles technologies tant au niveau des produits que du processus de production.

→ **Rôle d'innovation :**

L'innovation est :

- Sources d'avantages concurrentiels :
 - Proposer un produit nouveau ou différent de celui de la concurrence (innovation technologique)
 - Utiliser un nouveau procédé de fabrication
 - Baisser les coûts de production
 - Baisser les prix
- Bouleverser le jeu concurrentiel
 - Certaines entreprises disparaissent car elles n'ont pas su innover ou se moderniser

- Certains secteurs peuvent devenir obsolètes
- L'innovation doit donc être intégrée à l'entreprise grâce la Recherche – Développement qui est une fonction vitale pour la compétitivité
- La RD a pour but la mise en place d'une nouvelle méthode de fabrication ou l'élaboration d'un prototype

→ **La technologie**

- Définition de la technologie :

La technologie est un ensemble complexe de connaissances, de moyens, de savoir-faire organisé pour une production

- Classification de la technologie :

Le cabinet Arthur D. Little a proposé trois grandes catégories de technologie :

- Technologies de base
- Technologies clés
- Technologies émergentes

Technologies de base : largement diffusées, elles ne sont plus un argument concurrentiel (ex. découpage automatisé du tissu dans le textile)

Technologies clés : dont la maîtrise apporte un avantage majeur en terme de coûts, de qualité (ex. composants informatiques)

Technologies émergentes : elles sont susceptibles de devenir des technologies clés, mais en expérimentation avec un niveau de risque élevé (biotechnologies, génie génétique, système de propulsion électrique pour les automobiles, systèmes de reconnaissance vocale)

Une entreprise maîtrise généralement plusieurs technologies. On parle alors de « portefeuille de technologies ». Ce dernier doit être équilibrée :

Des technologies positionnées de manière différente sur le cycle de vie

Les ressources dégagées par les technologies en fin de cycle pouvant être investies dans le lancement de nouvelles technologies

Il faut analyser leur stade de maturité (inutile d'investir dans une technologie obsolète)

→ **Analyse technologique de l'activité**

- Domaine de compétence :

Il est caractérisé par l'ensemble de connaissances, des savoir-faire et des équipements essentiels à l'exercice de son métier principal.

Il est important pour l'entreprise de savoir si elle doit investir encore pour améliorer

- Le potentiel technologique :

Il s'agit de déterminer la valeur des ressources utilisables pour mettre en œuvre les technologies actuelles ou en inventer des nouvelles

Porter a montré que le potentiel de performance d'une technologie suit une courbe en S en fonction des ressources investies

Un processus de production, fondée sur une technologie particulière, est caractérisée par un cycle de vie technologique :

La mise au point : elle exige de forts investissements en recherche développement

L'industrialisation : c'est la maîtrise technologique, importants gains de productivité

La maturité technologique : stabilisation des procédés et des coûts

A chaque stade, il faut une stratégie adéquate ce qui veut dire que l'entreprise doit savoir gérer les ruptures entre deux technologies (quand une technologie 1 arrive à maturité, elle est remplacée par une technologie 2)

L'analyse organisationnelle

Une entreprise doit s'appuyer sur ses produits, ses technologies. Elle doit aussi pouvoir compter sur ses ressources financières et humaines dans le cadre d'une organisation adaptée à la stratégie suivie.

L'analyse organisationnelle est l'ensemble des méthodes permettant d'étudier les ressources existantes dans l'entreprise qui pourront être comparées à celle des concurrents. Elle doit également s'interroger sur le potentiel d'évolution des ressources.

Nécessité pour y répondre, d'analyser :

- Le potentiel de l'entreprise (étude ses ressources)
- Sa flexibilité

Analyse des ressources existantes et du potentiel de l'entreprise :

Ces ressources peuvent être : productives, commerciales, humaines, financières.

Analyse des ressources productives et commerciales :

Ressources productives : L'analyse des performances de l'appareil productif peut être faite à l'aide d'indicateurs quantitatifs (productivité du facteur travail) et qualitatifs (pannes des machines, attentes d'outils et de pièces, volume de pièces défectueuses).

Ressources commerciales : « Time to Market », concept stratégique consistant à mettre la réduction des délais en tête des priorités d'une entreprise. Et cela se réalise par l'utilisation de techniques des flux tendus pour la production, réduction des niveaux hiérarchiques pour la prise de décisions.

Pour augmenter sa capacité commerciale, l'entreprise doit :

- Assurer une gestion efficace de la demande
- Organiser la structure de l'entreprise en fonction de la nature et des besoins des différents clients

Analyse des ressources humaines :

Le potentiel humain est certainement la 1^{ère} des richesses de l'entreprise. Le niveau de formation des personnels sera souvent déterminant dans la mise en place de la stratégie.

Le potentiel humain doit être un atout, une attention particulière devra être portée aux système de commandement, à la qualité des relations humaines, à la valorisation des individus, ... la gestion des ressources humaines est très complexe.

Pour évaluer si elle dispose des hommes en nombre et en compétences, l'entreprise peut effectuer un diagnostic grâce à un bilan social. Ce dernier s'effectue au niveau qualitatif et quantitatif.

Données quantitatives : L'analyse de la pyramide des âges et de l'ancienneté du personnel permet de gérer par anticipation les effectifs.

Rôle de la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) : ensemble d'activités consistant à établir des prévisions sur les besoins futurs en salariés.

Données qualitatives : l'entreprise procède à :

- Une évaluation des compétences de son personnel
- Une évaluation des comportements : étude du taux d'absentéisme, du taux de la rotation du personnel, du nombre de conflits et de jour de grève
- Une évaluation des résultats en matière de formation

Analyse des ressources financières :

Un certain nombre d'investissements stratégiques seront à financer : investissements matériels, mais aussi incorporels (recherche, formation, mercatique, logiciels, ...)

Il faudra donc trouver les financements indispensables. La détention d'un portefeuille d'activités bien réparti permettra notamment de dégager des ressources grâce aux "produits d'aujourd'hui" afin de financer les "produits de demain"

Tous les moyens de financement devront être envisagés, avec un équilibre aussi judicieux que possible à trouver. On peut distinguer :

Le financement interne : autofinancement, constitution de réserves, cession d'actifs (qui permettent quelquefois la survie en libérant l'entreprise d'actifs peu ou pas rentables).

Le financement externe : augmentation de capital, endettement, crédit-bail, opérations de capital-risque, aides et subventions...

L'entreprise a tout intérêt à se placer dans **une dynamique financière qui permet notamment l'autofinancement**. Elle doit éviter certains dangers, notamment :

Dividendes distribuées trop élevées qui limitent l'autofinancement et les mises en réserve et freinent ultérieurement la capacité à emporter

Structure juridique inadaptée ne permettant pas l'accès au marché de capitaux et rendant réticentes les banques.

Volonté de conserver le pouvoir au plan familiale.

Flexibilité des ressources :

Les entreprises, de nos jours, sont confrontée à une concurrence telle qu'il faut répondre vite aux évolutions de l'environnement. Aussi la **flexibilité du travail** sera souvent mise en œuvre :

- Flexibilité de l'emploi (ajustement des effectifs en fonction des variations conjoncturelles, voire structurelles de la demande)
- Flexibilité des horaires
- Flexibilité des coûts (individualisation des rémunérations)
- Mobilité des travailleurs (emploi, qualification, région, pays)

L'analyse stratégique

Dans l'ouvrage Stratégor (6^{ème} édition 2013), «Élaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».

→ L'analyse et le diagnostic stratégique :

- La segmentation stratégique
- Le diagnostic (stratégique interne/externe)
- **La segmentation stratégique :**
 - La segmentation stratégique des différentes activités d'une entreprise a pour objet de les définir de façon précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent
 - Vise à diviser ces activités en groupes homogènes relevant de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents, ...
 - Permet d'identifier à moyen et long terme les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles
 - Le résultat est « le segment stratégique » ou « Domaine d'Activité Stratégique – DAS » (Strategic Business Unit) caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès (FCS)
- **Le diagnostic stratégique :**
 - Consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'entreprise et de son environnement
 - Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter l'entreprise dans un futur maîtrisé

Il est réalisé dans deux directions :

- L'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces) : diagnostic externe
- L'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses) : diagnostic interne...
- **Le diagnostic stratégique externe :**
 - Permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement

- Il s'agit d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles de l'affecter de manière durable :
 - o Facteurs politiques : lois sur les monopoles, sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc.
 - o Facteurs économiques : cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc.
 - o Facteurs socioculturels : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc.
 - o Facteurs technologiques : dépenses publiques en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.
- Le diagnostic stratégique interne : IL consiste à :
 - Analyser les forces et faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS
 - Au travers des facteurs clés de succès (FSC) : compétences, ressources, atouts qu'elle doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée
 - Comparer les forces, faiblesses, performances de l'entreprise par rapports à ses concurrents
 - Evaluer sa position relative sur son marché et sur les différents FSC.

On distingue généralement Cinq catégories de FSC :

- La position sur le marché : s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance)
- La position de l'entreprise en matière de coût : les coûts d'approvisionnement, de production, de commercialisation, etc.
- L'image et l'implantation commerciale
- Les compétences techniques et la maîtrise technologique
- La rentabilité et la puissance financière

L'analyse organisationnelle

Une entreprise doit s'appuyer sur ses produits, ses technologies. Elle doit aussi pouvoir compter sur ses ressources financières et humaines dans le cadre d'une organisation adaptée à la stratégie suivie.

L'analyse organisationnelle est l'ensemble des méthodes permettant d'étudier les ressources existantes dans l'entreprise qui pourront être comparées à celle des concurrents. Elle doit également s'interroger sur le potentiel d'évolution des ressources.

Nécessité pour y répondre, d'analyser :

- Le potentiel de l'entreprise (étude ses ressources)
- Sa flexibilité

Analyse des ressources existantes et du potentiel de l'entreprise :

Ces ressources peuvent être : productives, commerciales, humaines, financières.

Analyse des ressources productives et commerciales :

Ressources productives :

L'analyse des performances de l'appareil productif peut être faite à l'aide d'indicateurs quantitatifs (productivité du facteur travail) et qualitatifs (pannes des machines, attentes d'outils et de pièces, volume de pièces défectueuses).

Ressources commerciales :

« Time to Market », concept stratégique consistant à mettre la réduction des délais en tête des priorités d'une entreprise. Et cela se réalise par l'utilisation de techniques des flux tendus pour la production, réduction des niveaux hiérarchiques pour la prise de décisions.

- Pour augmenter sa capacité commerciale, l'entreprise doit :
- Assurer une gestion efficace de la demande
- Organiser la structure de l'entreprise en fonction de la nature et des besoins des différents clients

Analyse des ressources humaines :

Le potentiel humain est certainement la 1^{ère} des richesses de l'entreprise. Le niveau de formation des personnels sera souvent déterminant dans la mise en place de la stratégie.

Le potentiel humain doit être un atout, une attention particulière devra être portée aux système de commandement, à la qualité des relations humaines, à la valorisation des individus, ... la gestion des ressources humaines est très complexe.

Pour évaluer si elle dispose des hommes en nombre et en compétences, l'entreprise peut effectuer un diagnostic grâce à un bilan social. Ce dernier s'effectue au niveau qualitatif et quantitatif.

Données quantitatives :

- L'analyse de la pyramide des âges et de l'ancienneté du personnel permet de gérer par anticipation les effectifs.
- Rôle de la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) : ensemble d'activités consistant à établir des prévisions sur les besoins futurs en salariés.

Données qualitatives : l'entreprise procède à :

- Une évaluation des compétences de son personnel
- Une évaluation des comportements : étude du taux d'absentéisme, du taux de la rotation du personnel, du nombre de conflits et de jour de grève
- Une évaluation des résultats en matière de formation

Analyse des ressources financières :

Un certain nombre d'investissements stratégiques seront à financer : investissements matériels, mais aussi incorporels (recherche, formation, mercatique, logiciels, ...)

Il faudra donc trouver les financements indispensables. La détention d'un portefeuille d'activités bien réparti permettra notamment de dégager des ressources grâce aux "produits d'aujourd'hui" afin de financer les "produits de demain"

Tous les moyens de financement devront être envisagés, avec un équilibre aussi judicieux que possible à trouver. On peut distinguer :

Le financement interne : autofinancement, constitution de réserves, cession d'actifs (qui permettent quelquefois la survie en libérant l'entreprise d'actifs peu ou pas rentables).

Le financement externe : augmentation de capital, endettement, crédit-bail, opérations de capital-risque, aides et subventions...

L'entreprise a tout intérêt à se placer dans **une dynamique financière qui permet notamment l'autofinancement**. Elle doit éviter certains dangers, notamment :

Dividendes distribuées trop élevées qui limitent l'autofinancement et les mises en réserve et freinent ultérieurement la capacité à emporter

Structure juridique inadaptée ne permettant pas l'accès au marché de capitaux et rendant réticentes les banques.

Volonté de conserver le pouvoir au plan familiale.

Flexibilité des ressources :

Les entreprises, de nos jours, sont confrontée à une concurrence telle qu'il faut répondre vite aux évolutions de l'environnement. Aussi la **flexibilité du travail** sera souvent mise en œuvre :

- Flexibilité de l'emploi (ajustement des effectifs en fonction des variations conjoncturelles, voire structurelles de la demande)
- Flexibilité des horaires
- Flexibilité des coûts (individualisation des rémunérations)
- Mobilité des travailleurs (emploi, qualification, région, pays)

1.2. Les structures du marché

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs au sein d'un secteur donné varient selon la nature de la situation concurrentielle du secteur. Cette dernière décrit le degré d'interdépendance entre concurrents, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques.

Les différentes structures

On distingue quatre situations concurrentielles : la concurrence pure et parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique (imparfaite) et le monopole. (Belkasmi Zerfa, 2014)

Concurrence parfaite

La concurrence parfaite est rare. Peut-être même n'existe-elle pas en réalité. Nous l'étudions malgré tout car c'est un modèle idéal servant de référence pour évaluer les autres formes de concurrence. Les économistes valorisent généralement la concurrence, car cette structure de marché a des propriétés particulièrement intéressantes. (Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, 2009).

Postulats

La concurrence parfaite est une forme de marché dans laquelle toutes les entreprises produisent un bien homogène, parfaitement divisible. Il n'y a ni barrières à l'entrée, ni barrière à la sortie, les producteurs et les consommateurs sont pleinement informés, ne supportent aucun coût de transaction et n'ont pas d'influence sur le prix. Enfin, il n'y a pas d'externalités. Pour résumer, les principaux postulats de la concurrence parfaite sont :

- *Produit homogène* : toutes les entreprises vendent un produit identique. Les consommateurs considèrent que les produits fournis par les différentes entreprises sont les mêmes. Ils sont donc indifférents à l'origine du produit.
- *Information parfaite* : les acheteurs et les vendeurs disposent de toutes les informations utiles concernant le marché. En particulier, ils connaissent le prix et la qualité du produit.

- *Prix donné* : ni les acheteurs, ni les vendeurs ne peuvent individuellement influencer le prix auquel le produit peut être acheté ou vendu. Le prix est déterminé par le marché. Tous les acheteurs et vendeurs le considèrent comme fixé.
- *Coûts de transactions nuls* : ni les acheteurs, ni les vendeurs ne supportent de coûts ou de droits d'entrée pour accéder au marché.
- *Absence d'externalités* : chaque entreprise supporte la totalité des coûts de sa production. Autrement dit, il n'y a pas d'externalités, c'est-à-dire de coûts qu'une entreprise impose à la société au lieu de les assumer. A contrario, quand une entreprise pollue l'environnement sans avoir besoin d'indemniser ceux qu'elle incommoder, il s'agit d'une externalité.
- *Liberté d'entrée et de sortie* : les entreprises peuvent pénétrer un marché et le quitter, rapidement et à tout moment, sans avoir à supporter de dépenses particulières. Autrement dit, il n'y a ni barrières à l'entrée, ni barrières à la sortie.
- *Divisibilité parfaite de la production* : les entreprises peuvent produire et les consommateurs acheter n'importe quelle fraction d'unité produite. De ce fait, la quantité produite peut être considérée comme une fonction continue du prix. Il s'agit d'un postulat technique qui évite d'avoir à se préoccuper des problèmes causés par de larges variations ponctuelles d'offre et de demande en réaction à de faibles variations de prix.

Certains économistes postulent également qu'un marché parfaitement concurrentiel est composé d'un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs. S'il y a beaucoup d'entreprises, aucune ne peut fixer un prix plus élevé que celui du marché sans perdre tous ses clients, ce qui signifie que le prix est une donnée hors du contrôle de l'entreprise. De même, les consommateurs ne peuvent pas acheter à un prix inférieur à celui du marché, de sorte que le prix est également une donnée qu'ils ne contrôlent pas. Même s'il y a peu d'entreprises sur un marché, aucune ne pourra élever son prix au-dessus de celui du marché. En effet, si c'était le cas, une entreprise extérieure pourrait immédiatement entrer sur le marché, fixer un prix plus bas et attirer la clientèle. Ainsi, en postulant que les entreprises comme les consommateurs sont des preneurs de prix et que l'entrée comme la sortie du marché sont libres, nous n'avons pas besoin de postuler que le marché est composé d'un grand nombre d'entreprises. Les marchés concurrentiels sont généralement composés d'un grand nombre d'entreprises et de consommateurs, mais certains marchés sont concurrentiels même s'il n'y a que quelques entreprises.

Monopole

Le monopole, comme situation concurrentielle, est un cas limité, comme celle de la concurrence pure. Le marché est dominé par un seul producteur face à un grand nombre d'acheteurs et donc le produit est sans concurrent direct dans sa catégorie pour une période de temps limitée.

Cette situation s'observe en phase d'introduction du cycle de vie d'un produit, dans les secteurs naissants caractérisés par des innovations technologiques. En cette situation, l'entreprise détient un pouvoir de marché en principe élevé, mais est en réalité très rapidement menacée par les nouveaux entrants attirés par le potentiel de croissance et du profit. La durée prévisible du monopole est alors une donnée essentielle, qui dépendra de la force de l'innovation et de l'existence de barrières défendable à l'entrée pour les concurrents nouveaux.

Les situations de monopole sont en réalité éphémères, notamment en raison de la diffusion de plus en plus rapide des innovations technologiques.

La concurrence monopolistique ou imparfaite

Elle se situe entre la concurrence pure et le monopole. Les concurrents sont nombreux et de forces équilibrées, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché.

La différenciation peut prendre différentes formes : un goût de boisson, une caractéristique technique particulière, la qualité et l'étendue du service.

Oligopole :

L'oligopole est l'étude des interactions d'un petit nombre d'entreprise sur un marché, autrement dit, on se trouve dans un marché qui se compose d'un nombre suffisamment faible, face aux multitudes des demandeurs, parce que la politique adoptée par chacun des vendeurs exerce une influence sur le marché et par conséquent sur le profit des autres vendeurs.

Caractéristiques :

- Régime intermédiaire entre le monopole absolu et la CPP
- Régime très fréquent dans la réalité
- Produit homogène ou différencié
- L'existence de barrière à l'entrée
- Interdépendance mutuelle des entreprises

Principaux modèles de marché oligopolistique

Le modèle de Cournot

Pour présenter le modèle de Cournot, on part de l'hypothèse que chaque entreprise suppose, dans son processus de maximisation du profit, quel que soit son choix, l'autre entreprise conservera sa production constante, c'est-à-dire, chaque entreprise doit décider combien elle produit et les entreprises prennent leurs décisions en même temps (on suppose qu'il a deux entreprises). En réalité les deux entreprises réagiront chacune aux décisions de l'autre. Et ce, même si chacune persiste à se croire seule dotée d'une capacité d'adaptation.

Le modèle de Stackelberg

Le modèle de Cournot suppose un choix de production simultané. A l'inverse, le modèle de Stackelberg suppose que les entreprises agissent à des moments différents : une entreprise choisit sa production en premier avant l'autre. Après que le leader de marché eut choisi sa production, le suiveur observe la production du leader et choisit alors son niveau de production. Puisque, le leader a anticipé et planifié la réaction du suiveur, il a un avantage stratégique.

Donc, dans ce type de modèle, on distingue deux types de comportement :

- Le comportement de l'entreprise en situation de maîtrise
- Le comportement de l'entreprise en situation de satellite

Le modèle de Bertrand

Critiquant l'hypothèse de Cournot, Bertrand y a opposé celle selon laquelle les entreprises fixent le prix et non la quantité. En effet, le modèle Bertrand, qui semble au premier abord anodine, conduit à un résultat totalement différent car on obtient des prix nuls : si le

duopoleur baisse le prix, tous les consommateurs s'approvisionnent chez lui. L'autre entreprise réagit et fixe un prix plus bas. Les consommateurs achètent alors les produits de cette entreprise et ainsi de suite. On arrive ainsi à des prix nuls pour les deux entreprises.

Oligopsonie : caractéristique d'un marché sur lequel on trouve une multitude d'offres face à quelques demandeurs.

Monopsonie : situation assez rare d'un marché où un seul acheteur fait face à un grand nombre de vendeurs d'un même produit. Une ville isolée où il n'existe qu'une entreprise susceptible d'embaucher offre un exemple de monopsonie pure, l'entreprise étant, vu sa situation d'unique employeur (acheteur et travail), en mesure de payer des salaires inférieurs à ceux qu'elle paierait en régime de concurrence. Les cas de monopsonie sont rares, mais on approche de cette situation limite quand le marché se caractérise par un grand nombre de vendeurs et peu d'acheteurs.

Section 2 : La dynamique concurrentielle

Par « déterminants », on désigne les différents éléments intervenant dans l'interdépendance des firmes rivales, tant d'un point de vue objectif que subjectif. Il s'agit tout d'abord des déterminants économiques, c'est-à-dire des facteurs objectifs tels que la concentration, les caractéristiques des firmes et des produits offerts, de la structure des coûts, de la nature de la demande et de l'échange, ensuite des déterminants perceptuels et interprétationnels, c'est-à-dire les facteurs subjectifs qui affectent les firmes, tels que la nature de l'information sur les conditions de marché, l'horizon temporels, les filtres et les obstacles perceptuels. (J. IBERT, 1997)

2.1 Les déterminants de la dynamique concurrentielle

Les déterminants économiques du processus concurrentiel

Le nombre d'acteurs et la concentration :

Hay et Kelley (1974) distinguent le nombre d'offeurs de la concentration. Le nombre d'acteurs peut être considéré comme une donnée absolue tandis que la notion de concentration est une donnée relative au pouvoir économique des firmes en présence.

Le nombre d'offeurs est l'une des caractéristiques majeurs retenue par les économistes industriels (Fellner, 1949, Scherer, 1980). Hay et Kelley (1974) évaluaient à 80%, les cas d'entente impliquant au plus une dizaine de firmes. Reprenant l'argument de Stigler (1964) selon lequel la détection de tout signal de baisse de prix devient le problème crucial pour le maintien d'un équilibre collusif, Hay et Kelley (1974, p.14) postulent que la probabilité de détection de tout écart par rapport à la discipline de la coalition décroît avec l'augmentation du nombre de firmes coalisées. Pour Williamson (1965), l'augmentation du nombre de firmes fait décroître leur désir d'adhérer à une politique commune.

Le degré d'homogénéité des firmes en présence :

L'homogénéité des produits offerts facilite la coordination (Hay et Kelley, 1974 ; Glais et Laurent, 1983). Pour Williamson, il s'agit même d'une condition impérative pour réaliser la maximisation des profits joints (1975, p.240).

‘‘l’homogénéité des produits (...) concentre la concurrence essentiellement sur le facteur prix’’ (Glais et Laurent, 1983, p.178). Avec l’hétérogénéité, la compétition s’étend en dehors du terrain des prix et les accords doivent faire l’objet d’une négociation plus complexe et plus difficile (Hay & Kelley, 1974, Fraas & Greer, 1977).

Comme le soulignent Glais et Laurent : ‘‘beaucoup d’auteurs s’accordent pour définir un produit homogène comme un produit de conception simple, fabriqué à partir de techniques sinon relativement rudimentaires, tout au moins très standardisées et largement diffusés. Les produits homogènes seraient donc, dans l’ensemble, plutôt des produits intermédiaires, semi-finis ou des matières premières ... ’’ (1983, p.179).

L’inélasticité de la demande par rapport au prix et les tensions sur la capacité de production :

Hay et Kelley (1974, p. 15) ont évoqué le critère d’élasticité demande/prix en raison de l’inutilisation de capacité de production qu’entraînerait une élévation du niveau du prix consécutif à une entente. L’élasticité demande/prix freinerait donc l’entente et l’inélasticité demande/prix la favoriserait. Ce critère en suggère donc un autre : la relation entre la capacité de production et le volume d’activité du marché.

Le problème de la capacité de production joue un rôle essentiel dans le phénomène d’ententes oligopolistiques horizontales sur les secteurs caractérisés par une forte intensité capitalistique. ‘‘confrontées à l’existence d’une contrainte technologique incontournable : présence de fortes indivisibilités dans leurs fonctions de production, (les firmes sont amenées à choisir les tailles optimales de leurs équipements en fonction de prévisions établies pour des périodes de temps relativement longues. De ce fait, elles se trouvent régulièrement confrontées à des problèmes de sur (ou de sous) capacité selon l’évolution conjoncturelle de la demande de marché’’ (Glais 1993, p 50). Dans ce type de situation, surtout en cas de demande déclinante, les firmes peuvent également être amenés à monter des accords de coopération sous la forme d’entreprises conjointes afin de conserver le bénéfice d’économie d’échelle (Glais, 1996).

Les déterminants interprétationnels et perceptuels du processus concurrentiel

Une information imparfaite et asymétrique

Clark (1983) s'est justement attaché à évaluer dans quelle mesure les firmes d'un oligopole pourraient être incitées à mettre en commun l'information dont elles disposent à propos des conditions du marché. Selon sa démonstration, il est indéniable que les firmes ont des motifs à compléter leur information pour réduire l'incertitude à laquelle elles sont confrontées. Surtout, si elles recherchent un équilibre collusif afin d'améliorer leurs profits. Cependant, Clarke montre que ce partage se heurte à la volonté des firmes de maintenir l'asymétrie de l'information. Clarke souligne que l'asymétrie de l'information provoque une asymétrie de l'incitation au partage cette information.

Coordination tacite et explicite

Les firmes peuvent coordonner leurs politiques, de façon informelle et tacite, "sans qu'aucune communication verbale soit nécessaire" (Phillips, 1960, p.605). Elles s'engageront dans l'explicite si elles désirent réduire l'intensité de leur rivalité et si la coordination tacite se révèle inefficace, notamment lorsque la dynamique et les modalités de l'interaction ne permettent pas un ajustement sans formalisation.

Cette démarcation entre les ententes tacites et les ententes express conduit à distinguer deux formes de références collectifs : une connaissance tacite, fondée sur l'interprétation et l'apprentissage de pratiques sociales, et une information explicite, "codifiable et transmissible dans un langage formel et systématique" (Polanyi, 1966).

Les artefacts interprétationnels et perceptuels de l'information

Zajac et Bazerman (1991) ont mis en évidence certains phénomènes perceptuels, des scotomes (blind spots) qui déterminent une prise en compte insuffisante des décisions des concurrents. Les éléments interprétationnels tels que les croyances et l'identité (Rindova et Fomburn, 1995) nous semblent intervenir dans la dynamique entre les politiques relationnelles et plus particulièrement dans l'affrontement concurrentiel. Une identité plus forte, plus axée sur l'organisation que sur l'environnement, et la croyance dans un avantage concurrentiel irrésistible peuvent entraîner ce que Zajac et Bazerman (1991) qualifient de "perspective autocentrée".

L'interprétation, un processus proactif

Les travaux de Weick (1977, 1979) nous enseignent que la représentation entretenue par les acteurs à propos de leur environnement prend une dimension active. Weick a notamment mis en évidence le processus "d'activation"

Dans ce processus de construction-interprétation, l'acteur active sa propre réalité. La raison e cette activation provient non pas du manque d'information mais du fait que l'information est équivoque, c'est-à-dire qu'elle peut donner lieu à une multiplicité d'interprétation." Quand les managers se confrontent à l'équivocité et qu'ils tentent de la réduire, ils procèdent trop souvent à une présomption de logique. (...) ayant présumé que l'environnement est ordonné et sensé, les managers portent leurs efforts pour imposer de l'ordre, promulguant de cette façon le bon ordre « découvert ». La présomption de non-équivocité apporte l'occasion pour les managers de voir et de faire des choses qui transforment l'environnement en quelque chose de non-équivoque" (1979, p.160). Weick ajoute que cette notion "d'activation" vise à "souligner que les managers construisent, réarrangent, choisissent, et détruisent nombre de caractéristiques « objectives » de leur environnement" (ibid., p. 164).

2.2 Synthèse du rôle des déterminants

Synthèse du rôle des déterminants économiques et Interprétationnels

Rôle des déterminants économiques :

Le tableau suivant est conçue comme un récapitulatif des déterminants économiques, sans exhaustivité :

Tableau 3. Les déterminants économiques de la dynamique concurrentielle

Déterminants économiques	Impact sur la rivalité entre firmes
Nombre réduit de firmes	Réducteur : la dynamique du groupe restreint permet l'unanimité (Fellner, 1949 ; Glais & Laurent, 1983 ; Hay & Kelley, 1974 ; Phillips, 1960 ; Scherer, 1980 ; Williamson, 1965).
Concentration	Réducteur : la part de marché relative accroît la propension à la collusion (Asch & Seneca, 1975 ; Phillips, 1960 ; Scherer, 1980)
Existence d'un leadership	Réducteur : le leadership facilite la coordination par domination, selon une fonction « barométrique » ou par mimétisme (Asch & Seneca, 1975 ; Glais & Laurent, 1983 ; Phillips, 1960 ; Scherer, 1980)
Homogénéité des produits	Réducteur : l'homogénéité des produits facilite la négociation (Fraas & Greer, 1977 ; Hay & Kelley, 1974) et la rend moins détectable (Posner, 1976), Les produits semi-finis ou intermédiaires ainsi que les matières premières sont plus homogènes et sont l'objet d'une demande dérivée moins élastique (Glais & Laurent, 1983 ; Glais, 1993)
Homogénéité des produits par stabilité dans le temps	Réducteur : la stabilité des caractéristiques des produits est une condition au statu quo (Hay & Kelley, 1974)
Homogénéité des coûts	Réducteur : l'homogénéité des couts induit une convergence des systèmes de valeur (Phillip, 1960)
Inélasticité de la demande/prix ou l'absence de produit substitut	Réducteur : l'augmentation de prix n'induit pas une baisse plus que proportionnelle des quantités vendues (Hay & Kelley, 1974 ; Glais & Laurent, 1983 ; Glais, 1993 ; Posner, 1976)
Baisse de la demande	Intensificateur : en cas d'information imparfaite (Green & Porter, 1984), Réducteur : si l'information est satisfaisante (Williamson, 1965), si la demande est inélastique (Glais, 1993)
Baisse de la demande associée à des coûts fixe élevés (intensité capitalistique et indivisibilité technique)	Intensificateur : la création de capacités excessives conduit au conflit (Porter, 1980) (mais Porter n'envisage la collusion comme

	<p>une option stratégique).</p> <p>Réducteur : Incitation à l'accord (Posner, 197 ; Glais, 1993) d'autant que l'intensité capitalistique induit des barrières à l'entrée (Glais, 1993).</p> <p>Ambivalent : risque de conflit si une entente n'est pas réalisée (Hay & Kelley, 1974 ; Glais & Laurent, 1983)</p>
Hausse de la demande	<p>Intensificateur : les conséquences de guerre de prix sont moins sévères (Rosenberg & Saloner ; 1986), il y a un coût d'opportunité à ne pas obtenir sa part de la croissance (Posner, 1976)</p>
Demande discontinue	<p>Ambivalent : il est difficile de résister à la tentation de grosses commandes lorsque celle-ci sont irréguliers (Hay & Kelley, 1974)</p> <p>Intensificateur : ce phénomène renforce le pouvoir de négociation de l'acheteur (Glais, 1993)</p>
Tendance à la maturité du secteur	<p>Intensificateur : le ralentissement de la croissance induit un affrontement concurrentiel (Porter, 1980)</p>
Appels d'offre	<p>Réducteur : facilité à détecter d'éventuelles tricheries (Hay & Kelley, 1974 ; Posner, 1976 ; Stigler, 1964)</p> <p>Ambivalent : risque de conflit si une entente n'est pas réalisée (Glais & Laurent, 1983)</p> <p>Intensificateur : difficulté à tester le marché (Glais, 1994).</p>

Source : Jérôme IBERT, « la dynamique concurrentielle est ses déterminants, janvier 1997

Rôle des déterminants Interprétationnels :

Les firmes ne réduiront pas totalement l'asymétrie de l'information dont elles disposent (Clarke, 1983). Le partage du même horizon temporel conditionne le renoncement à des conduites opportunistes (Friedman, 1971). Cette condition est d'autant problématique que l'interprétation est construite donc subjective (Daft & Weick, 1984, Weick, 1979). Elle est également diverse (Pfeffer & Salancick, 1978 ; Scheid-Cook, 1985). L'exploration de ces

subjectivités (Smircich & Stubbart, 1985) peut permettre d'en appréhender l'impact sur la dynamique concurrentielle. Il serait intéressant également d'analyser les relations entre l'information individuelle, la connaissance collective tacite et le partage explicite de l'information. Il serait ainsi permis d'évaluer les conséquences de ces relations sur la dynamique concurrentielle.

Pour conclure, dans de nombreuses industries, l'évolution très rapide de l'environnement fait que les ressources et compétences qui constituent le fondement de l'avantage concurrentiel des entreprises doivent aussi évoluer.

Chapitre 3. La dynamique concurrentielle du marché des boissons en Algérie

Dans ce chapitre, nous traiterons la présentation générale de la filière boisson à savoir le nombre d'acteurs, l'étude de l'offre et la demande de ce marché, dans la première section, à la deuxième section, nous énumérons les principales caractéristiques de ce secteur en Algérie et les insuffisances auxquelles il fait face.

Section 1 : la filière des boissons gazeuses en Algérie

La filière des boissons en Algérie constitue selon les professionnels un marché porteur, ce segment de l'industrie agroalimentaire, en effet, a enregistré ces derniers temps des taux de croissance élevés.

Structure de la filière

La filière boissons est classée par les spécialistes comme fournissant des « produits alimentaires d'accompagnement », et appartenant au secteur des industries de deuxième transformation.

La recherche et développement et l'adaptation constante et continue des produits à l'évolution des goûts des consommateurs constituent un des facteurs distinctifs de la filière dans le cadre de la branche des industries Agroalimentaires.

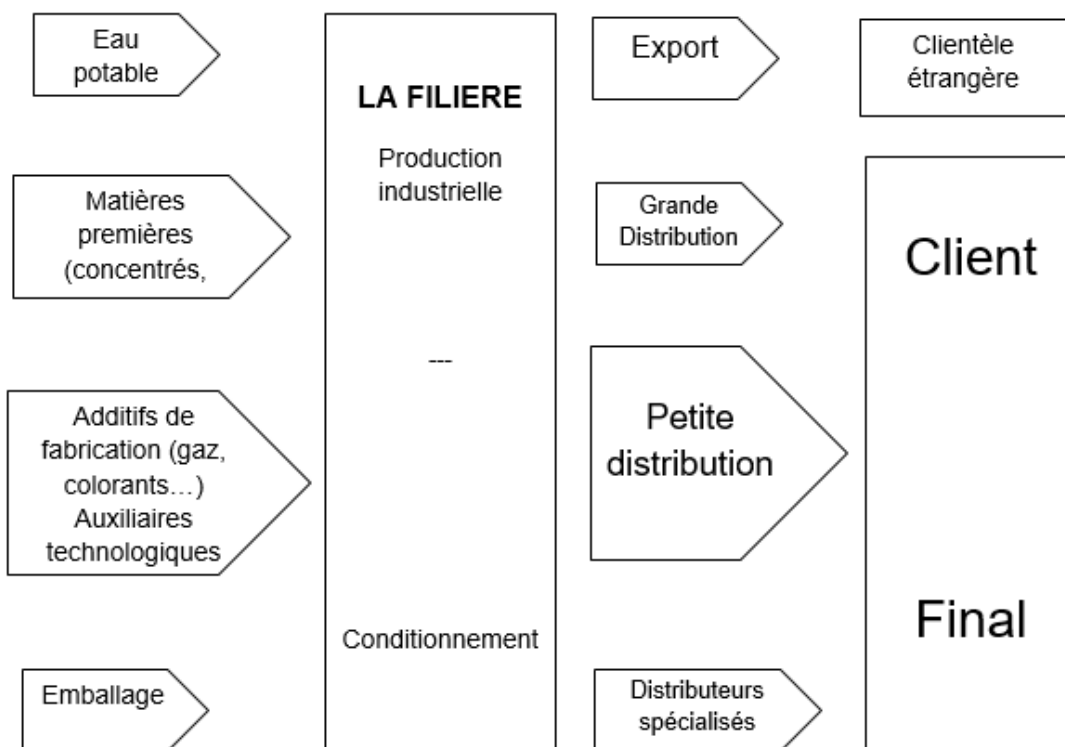
Les sous filières les plus sensibles à ce facteur de création et d'innovation dans les nouveaux produits ou de nouvelles caractéristiques de produits sont les suivantes :

- Les boissons Gazeuses ;
- Les Jus et Nectars de Jus ;
- Les boissons alcoolisées (Bières et Vins) ;

Chacune de ces sous filière est représentée par des couples produit-marché d'une part, mais aussi par des facteurs exogènes comme les réglementations, qui en font toute l'homogénéité, mais qui les rendent également très peu dépendantes des autres sous filières.

Les acteurs de la filière :

On peut représenter la filière globale de la façon suivante :



Source : Analyse Filière Boisson, rapport général APAB/EPDM

Il y'a trois principaux types d'acteurs au sein de la filière Boissons :

Les acteurs de l'Approvisionnement en matière premières ou semi-finis,

Les producteurs/ Conditionneurs ;

Les distributeurs.

Il faut noter cependant que cette distinction n'influence en rien sur la personnalité réelle des acteurs : une seule et même entreprise, un seul et même organisme peut cumuler les fonctions au sein de la filière.

Présentation de l'offre de la filière boissons :

La filière boissons en Algérie compte 1467 entreprises enregistrées au niveau du CNRC, dont environ 700 unités seulement sont actives selon l'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB).

A fin 2008, l'effectif de la filière est estimé par l'APAB à près de 19000 (emploi direct), répartis comme suit :

- Les eaux minérales et eaux de source : 29% ;
- Les jus de fruits, nectars de fruits et eaux fruitées 10% ;
- Les boissons gazeuses : 30% ;
- Les boissons alcoolisées (bières et vins) : 31%.⁵⁶

En 2009, on estime que l'emploi dans l'industrie des boissons (hors Office National de la commercialisation du vin) s'élève à près de 14800 emplois directs et environ 37000 emplois indirects.

Taux de couverture géographique :

- 24% seulement des entreprises couvrent l'ensemble du pays ;
- 13% des entreprises rayonnent sur la région (groupe de wilayas limitrophes) ;
- 63% des entreprises distribuent leurs produits seulement sur la wilaya.⁵⁸

La répartition géographique des entreprises est réalisée à partir du fichier CNRC (2012). Les statistiques démontrent un phénomène de concentration régional prononcé :

- 39% des wilayas abritent 80% des entreprises ;
- 20% des wilayas abritent 60% des entreprises ;
- 80% des entreprises sont localisées dans les wilayas nord du pays ;

La wilaya d'Alger se distingue nettement avec 26% des implantations ;

Trois bassins d'implantation industrielle se distinguent par la densité d'implantation industrielle (Algérois, Bejaïa –Sétif, Oranais)

Pour conclure cette présentation de l'offre de la filière Boissons en Algérie, il convient de rappeler que faute d'une réglementation complète, notamment en matière de conditions, normes d'hygiène et de professionnalisation des producteurs, les véritables professionnels de la filière –au nombre de 500 à 600 sur les 1467 entreprises inscrites au CNRC- font face à une concurrence déloyale peu soucieuse des règles d'hygiène et de la sécurité sanitaire.

L'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB), qui s'efforce d'alerter les pouvoirs publics sur la nécessité d'un contrôle plus rigoureux de la production, plaide pour des actions plus efficaces des services concernés.

Présentation de la demande de la filière Boisson :

En 2007, la consommation nationale moyenne en BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool) est proche de 49 Litres/habitant/an. Elle se décompose comme suit :

Eaux embouteillées : 22 L/hab/an ;

Jus de fruits et boissons plates : 4,7 L/hab/an ;

Boissons gazeuses : 22L/hab/an. 60

La marge de progression des jus de fruits et des boissons plates est plus importante. Ce phénomène est classique dans les modèles de consommation des boissons dans le monde (recherche de produits plus sains, moins caloriques et aux bénéfices additionnels).

Section 2 : Particularités de la filière boissons en Algérie

Selon une étude internationale, le marché algérien des BRSA est caractérisé de marché croissant. Il compte parmi les 90% des pays qui enregistrent une croissance supérieure à 7.8%. Il se positionne sur le même rythme de croissance que ceux du Maroc, de la Tunisie et de l’Egypte. (APAB/EPDME, 2012)

Les caractéristiques et spécifiés du sous-secteur en Algérie

Un secteur privé dominant :

- En 1876, naissait à Belcourt la mythique limonade Hamoud BOUALEM. Depuis, L’Algérie a une longue histoire dans le domaine des boissons.
- On a vu par la suite apparaître de très nombreuses unités de production de boissons gazeuses sur tout le territoire, le plus souvent saisonnières.
- Puis ce fut le tour des centres d’embouteillage d’eaux minérales, qui produisaient également la plupart du temps des boissons gazeuses aromatisées.
- Enfin, avec l’instauration d’une économie d’état dans les années 1970/1980, le groupe GBA fut nationalisé.
- Les années 90 ont vu la naissance du secteur privé qui s’est développé très rapidement surtout depuis 1996, soit avec des marques nationales comme NCA, IFRI, SIDI- EL KEBIR, soit avec des franchises comme Coca-Cola, Pepsi-Cola, Meca- Cola, Orangina (déjà présents en Algérie depuis 50ans).

Une couverture quasi-totale des besoins nationaux et des exportations marginales :

Le marché algérien des boissons non alcoolisées est approvisionné presque exclusivement par la production locale (le taux de couverture dépasse les 99%). Les importations sont marginales (moins de 1%) et concerne les jus et les boisson énergétiques essentiellement.

Structure du marché algérien des BRSA (boissons rafraîchissantes sans alcool)-2003

Classes de Produits	Unités : Millions de DA		Population algérienne (donnée en milliers d'Habitants) ou AUTRE Indicateur MAJEUR de corrélation de la consommation d'inputs
	Production locale	Importations	
BOISSONS GAZEUSES	10 200	6	Population algérienne en 2003 : 32,0 Millions
BOISSONS PLATES	400	1	
JUS DE FRUITS	3 600	51	
EAUX EMBOUTEILLEES	5 500	3	

Sources : L'étude de filière boissons EDPME 2005, CNIS (centre national des informations statistiques-Douanes), ONS (office national des statistiques)

Si la demande nationale est satisfaite quasi-exclusivement par la production locale, les exportations restent marginales. Ceci s'expliquerait essentiellement par :

- Le manque d'insertion de la PME algérienne sur les marchés internationaux
- La faiblesse des dispositifs d'aide à l'export
- La filière reste économiquement faiblement intégrée (importance des importations directs et indirect).

Une structure oligopolistique et une multitude d'opérateurs locaux :

- De par ses caractéristiques si particulières, la dimension de son territoire, alliée à un climat très chaud au Sud et plus tempéré au Nord mais avec 4 mois très chaud, un pouvoir d'achat limité, la période du Ramadan où la population consomme beaucoup le soir, l'Algérie a vu éclore dans toutes les wilayates des limonaderies quelques fois uniquement saisonnières à la limite du secteur informel. Aujourd'hui, la filière algérienne des boissons est caractérisée par une structure oligopolistique.

Un système d'information insuffisant :

- Le manque d'un système d'informations complet et fiable sur les activités de la filière Boisson,
- L'absence de transparence des producteurs
- L'absence, jusqu'à la création de L'APAB (Association Algérienne des Producteurs de boissons), de cadre professionnel adéquat, regroupant tous les producteurs de boissons pour constituer une force de proposition auprès des autorités publiques. Les

adhésions à L'APAB restent néanmoins limitées (notamment pour les petits opérateurs).

La réglementation insuffisante et faiblement appliquée :

On peut noter :

- La faiblesse, voire même l'absence pour certains segments d'activités, de réglementation des typologies produits (ex. Jus) et des conditions et des normes d'hygiène dans le processus de fabrication et de conservation des produits ; ce qui impliquent des dangers pour la santé des consommateurs,
- La procédure de classification des eaux est jugée floue par les opérateurs
- L'insuffisance de normes nationales et de références professionnelles pour les producteurs couvrant la fabrication des boissons (particulièrement les boissons aux fruits plates et gazeuses et les eaux fruitées). Ce qui pénalise pour les véritables fabricants professionnels,
- Le non-respect par un grand nombre d'entreprises de la filière des normes alimentaires (Processus de production et qualité des produits). Les normes minimales d'hygiène et de sécurité alimentaires non respectées.
- Les opérateurs considèrent comme excessifs les contrôles des DCP (Direction de contrôle et des prix) qui selon eux ne ciblent pas les vrais opérateurs indélégitimes.

Un accompagnement bancaire insuffisant :

- Les entreprises de la filière s'accordent pratiquement toutes à relever l'inefficacité des procédures bancaires passées et actuelles et l'absence de véritables mécanismes et soutiens bancaires appropriés, on note :
- Des difficultés d'accès aux crédits bancaires d'investissements,
- La lenteur des banques dans le traitement des dossiers de demande de crédits
- Un processus bancaire trop lent en matière de compensation de chèque et une extrême lenteur dans les transferts de paiement aux fournisseurs étrangers.

Une imposition excessive et des relations difficiles avec les services des douanes :

- Plusieurs cumuls rendant la fiscalité très lourde (IBS/TVA/IRG/Droits de douane)
- Relations difficiles avec les services des douanes

- Opérations de commerce extérieur complexe

Une filière caractérisée par une concurrence déloyale et un marché informel important :

- La majorité des opérateurs se plaignent du marché informel et de la concurrence déloyale qu'ils considèrent comme des principaux freins à leur développement :
- Le marché a vu la naissance de la contrefaçon (utilisation des bouteilles de marques connues et utilisation des breuvages douteux)
- Un nombre important de fabricants non véritablement qualifiés recourent à l'utilisation d'arômes, de colorants et autres additifs non contrôlés et illégaux dans de nombreux cas.
- Les pratiques déloyales de ventes de quelques opérateurs à des prix trop bas,
- Des pratiques d'importation anarchiques et frauduleuses des boissons.

Conclusion générale

Depuis les 15 dernières années, les IAA connaissent un développement remarquable en Algérie. Les perspectives de croissance sont très importantes, compte tenu de la demande et des possibilités d'exportations dans certains secteurs. Ces industries occupent une place privilégiée dans le processus de libéralisation et de mise à niveau de l'économie.

L'agroalimentaire est la deuxième industrie de l'Algérie après celle des hydrocarbures. Elles comportent huit filières de fabrication ce qui explique la diversification des produits commercialisés par cette industrie. L'une des caractéristiques structurelles de ces filières est qu'elles sont faiblement intégrées, particulièrement en amont. Les intrants utilisés par ces entreprises agroalimentaires sont constitués principalement des matières premières importées.

La filière Boissons non alcoolisées est l'une des plus importantes du secteur agroalimentaire en Algérie. Elle a réalisé un chiffre d'affaires dépassant les 45 milliards de dinars en 2009. Les 1700 entreprises qui interviennent dans le secteur emploient plus de 19000 travailleurs. Sur la période 2005-2010, l'industrie de boissons a enregistré des croissances significatives de ses principaux agrégats (en moyenne annuelle, l'évolution a été de 14% pour la production, 15% pour les consommations intermédiaires, 13%, pour la valeur ajoutée)

Elle se caractérise par la production de trois catégories de produits : boissons gazeuses, jus de fruit et eaux minérales. Cette production permet de satisfaire la demande sans cesse croissante de la population, évaluée à 21 millions d'hectolitre en 2010. Mais la filière a été confrontée à des contraintes telles les traditionnels phénomènes de la contrefaçon et du marché parallèle, des difficultés rencontrées par les industriels de la boisson suite à certaines mesures prises dans la Loi de Finances Complémentaires (LFC) de 2009, et, enfin récemment celui de la concurrence déloyale rencontrée devant les produits provenant des pays arabes, après l'intégration de l'Algérie à la zone arabe de libre-échange (ZALE).

Bibliographie

Ouvrages

- ANGELIER Jean-Pierre, *Economie industrielle*, Office des Publications Universitaires
- Bernard Garrette, Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand et al., *Strategor : politique générale de l'entreprise*, 6^{ème} édition, Dunod, 2013
- CHAPELLE Karine, *Economie industrielle*, Ed Vuibert, décembre 2008
- W. CARLTON Dennis, M. PERLOFF Jeffrey, *Economie industrielle*, 2^{ème} Ed américaine par Fabrice Mazerolle, de Boeck, 2008

Thèses et Mémoires

- AINOUCHE S. BOUZIDI S. « Analyse du secteur agroalimentaire et son impact sur la croissance économique », mémoire master, université de Bejaia, 2015
- Aissat A. « analyse concurrentielle et problématique du positionnement dans le secteur de l'électroménager en Algérie », mémoire de magister, université de Tizi-Ouzou, 2018
- Belkasem Z. « la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité », université d'Oran, 2014
- BOUDRAA T. YOYCEF-KHOUDJA Z. « essai d'analyse de l'apport de l'activité des entreprises dans la production des boissons gazeuses », mémoire master, université de Bejaia, 2017
- CATEURA Olivier, « dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France », Thèse de doctorat, 2007
- CHEMMA N, « dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises », thèse de doctorat, université Abou-Bakr Belkaid, 2015
- HASSANI. L IKNI. Z, « essai d'analyse du secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia : comment freiner les importations et encourager les exportations ? », mémoire master, université de Bejaia, 2017
- IBERT Jérôme, « la dynamique concurrentielle et ses déterminants », thèse en science de gestion, janvier 1997

Articles de revues

- CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier, Revue d'économie industrielle : « institutions, échanges et marchés », 2018
- ESPINASSE Bernard, Alignement Stratégique des Systèmes d'Information : « Stratégie d'entreprise, Systèmes d'Information et Alignement », novembre 2014
- FAVEREAU Olivier, Revue française d'économie : « Organisation et marché » ; 2018
- GLAIS Michel, Revue d'économie rurale : « Analyse économique de la définition du marché pertinent : son apport au droit de la concurrence », université de Rennes 1, 2018
- LAMANI et CHERIET, Revue ResearchGate : « Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie : cas de NCA », janvier 2011
- LE ROY Frédéric, Revue française de gestion : « l'affrontement dans la relation de concurrence », 2004
- MAUCOURANT Jérôme, « Karl Polanyi, les marchés, et le marché », Actes du colloque Karl Polanyi et le marché, 2014
- MULLER Jean Phillip, Revue française de gestion, : « stratégie d'innovation, concurrence et performance des nouveaux produits », 2005
- Olivier Weinstein, « Les théories de la firme », Idées économiques et sociales 2012/4 (N° 170), p. 6-15
- RAVIX Jacques, Revue d'économie industrielle : « l'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », 2018
- SIEGEL Dominique, Revue des sciences de gestion : « Réflexion sur la stratégie », 2008

Rapports et analyses

- Association des producteurs algériens de boissons (APAB), Analyse filière Boisson, Rapport général APAB/EPDME, 2005
- APAB, Analyse filière Boisson, rapport général APAB/EPDME, 2007

- APAB, Analyse filière Boisson, rapport général APAB/EPDME, 2012

Sites Web

- <http://www.google.com/wp.unil.ch>
- www.cairn.info
- www.leblogdudirigeant.com
- <http://www.google.com/www.utc.fr>
- <http://www.google.com/www.theses.fr>
- <http://www.google.com/michel.barot.pagesperso-orange.fr>
- <http://www.google.com/ekldata.com>
- <http://www.studocu.com/en-us/course/universite-de-reims-champagne-ardenne/theorie-des-organisation/4332682>

Remerciements	3
SOMMAIRE	4
Introduction générale	5
Chapitre 1 : les comportements stratégiques et la dynamique concurrentielle : cadres conceptuel et théorique	8
Section 1 : Le cadre conceptuel des comportements et de la dynamique concurrentiels	8
1.1 Les comportements stratégiques	8
1.1.1. Notions de stratégie	9
1.1.2. Notions de compétitivité, ses dimensions et ses fondements	10
1.1.3. Notion de concurrence	13
1.2. Les notions de marché et de dynamique concurrentielle	14
1.2.1. Notions du marché	15
1.2.2. Notion de dynamique concurrentielle	18
Section 2. Les fondements théoriques de la dynamique concurrentielle	20
2.1. L'analyse des comportements stratégiques : les outils	20
Définition de l'analyse stratégique	20
La courbe d'expérience	20
Cycle de vie du produit	21
Les groupes stratégiques	23
Analyse PEST	24
Le Modèle SWOT	26
Les modèles de Michael Porter	28
La Matrice Boston Consulting Group BCG	32
Le prisme de KAPFERER	34
2.2. Les différentes approches théoriques	35
Les théories de la firme	35
Les théories de l'économie industrielle	39
Chapitre 02. Les déterminants de la dynamique du marché	43
Section 1 : L'analyse concurrentielle	43
1.1 Les composants de l'analyse concurrentielle	43
L'analyse technologique	43
L'analyse organisationnelle	46
L'analyse stratégique	48
L'analyse organisationnelle	51
1.2. Les structures du marché	54
Les différentes structures	54
Section 2 : La dynamique concurrentielle	59
2.1 Les déterminants de la dynamique concurrentielle	59
Les déterminants économiques du processus concurrentiel	59
Les déterminants interprétationnels et perceptuels du processus concurrentiel	60
2.2 Synthèse du rôle des déterminants	62
Synthèse du rôle des déterminants économiques et Interprétationnels	62
Chapitre 3. La dynamique concurrentielle du marché des boissons en Algérie	66

Section 1 : la filière des boissons gazeuses en Algérie	66
Structure de la filière	66
Section 2 : Particularités de la filière boissons en Algérie	70
Les caractéristiques et spécificités du sous-secteur en Algérie	70
Conclusion générale	74
Bibliographie	75

Résumé :

L'économie industrielle est une branche particulière de la théorie économique. Elle étudie les comportements des unités de production et distribution des biens et services, appelées firmes, dans une économie de marché. Toutefois, derrière cette affirmation anodine se cache tout un ensemble de références qui constituent les fondements de la théorie économique.

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, les entreprises recherchent les technologies et les stratégies les plus efficaces pour se maintenir sur un marché et pour contrer leurs concurrents.